



UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI - UNIVATES
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*
CENTRO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

**A PERCEPÇÃO DOS COMPRADORES SOBRE A FUNÇÃO DE
COMPRAS EM EMPRESAS DE LAJEADO/RS**

Jonatas Oliveira

Lajeado, setembro de 2017

Jonatas Oliveira

**A PERCEPÇÃO DOS COMPRADORES SOBRE A FUNÇÃO DE
COMPRAS EM EMPRESAS DE LAJEADO/RS**

Monografia apresentada como exigência
para aprovação no curso de MBA em Gestão
Empresarial, na Universidade do Vale do
Taquari - Univates.

Orientador: Prof. Me. Sandro Nero Faleiro

Lajeado, setembro de 2017

AGRADECIMENTOS

É muito importante neste momento agradecer a todas as pessoas que colaboraram de alguma forma para a elaboração deste estudo, retribuindo as palavras de carinho, apoio e os conselhos recebidos.

Agradeço de forma especial à minha família que em todas as circunstâncias da minha vida, tanto pessoal como profissional, esteve presente e não deixou em momento algum que eu me sentisse sozinho ou desamparado.

À minha namorada Bruna pela paciência, por entender a importância deste trabalho para minha vida profissional, por estar sempre presente e pronta para ajudar, ouvindo atentamente minhas ideias para este estudo e buscando me manter calmo nos momentos mais complicados.

Agradeço a Deus por ter me dado saúde, proteção e confiança, proporcionando condições para cursar a especialização e concluir este trabalho.

Para finalizar, seria injusto não reconhecer a importância das pessoas que participaram e que fizeram que este trabalho saísse do papel. Agradeço a todos os compradores das empresas que participaram e, especialmente, ao meu orientador Sandro Faleiro pelo tempo dedicado e por acreditar no meu trabalho, contribuindo para o meu progresso profissional.

A todos, o meu muito obrigado.

RESUMO

As empresas, atualmente, estão inseridas em um ambiente competitivo, caracterizado pela ampla variedade de serviços e produtos ofertados. Diante disso, tornou-se necessário dar a devida importância para a cadeia de suprimento e os processos que a compõe. A função de compras deve ser vista como um processo estratégico para a organização e não mais como uma atividade rotineira. Assim, essa monografia tem como objetivo identificar a percepção dos compradores sobre a função de compras em empresas de Lajeado/RS. O método de caráter quantitativo envolveu um questionário enviado para os compradores, os quais não tinham grau de parentesco com os proprietários das empresas. Participaram do estudo 92 compradores representando organizações dos ramos do comércio, indústria e prestação de serviços. Os resultados indicaram que os compradores possuem noção da importância da sua função para as empresas nas quais trabalham e acreditam que desempenhar bem sua função faz a diferença no resultado do processo. No entanto, o bom desempenho não depende apenas dos compradores, é necessário que a organização tenha consciência de que também é responsável por esse profissional, valorizando a função não somente em termos financeiros, mas em grau de representatividade dentro da organização.

Palavras-chave: Cadeia de suprimentos. Compras. Função de compras.

ABSTRACT

The companies, currently, are inserted in a competitive environment, characterized by the wide variety of services and products offered. Given this, it has become necessary to give due importance to the supply chain and the processes that comprise it. The purchasing function should be seen as a strategic process for the organization and no longer as a routine activity. Thus, this monograph aims to identify the perception of buyers about the purchasing function in companies of Lajeado / RS. The quantitative method involved a questionnaire sent to the buyers, who were not related to the owners of the companies. A total of 92 buyers representing organizations from the branches of commerce, industry and services participated in the study. The results indicated that buyers are aware of the importance of their role to the companies in which they work and believe that performing their job well makes a difference in the outcome of the process. However, the good performance does not only depend on the buyers, it is necessary that the organization is aware that it is also responsible for this professional, valuing the function not only in financial terms, but in a degree of representativeness within the organization.

Keywords: Supply chain. Shopping. Purchasing function.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Fluxo da cadeia de suprimentos | 15 |
| Figura 2 - Fluxo básico de compras | 21 |
| Figura 3 - Critérios sobre a reflexão ética | 28 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 - Gênero..... | 37 |
| Gráfico 2 - Faixa etária..... | 38 |
| Gráfico 3 - Escolaridade..... | 39 |
| Gráfico 4 - Renda mensal | 40 |
| Gráfico 5 - Ramo de atividade..... | 41 |
| Gráfico 6 - Tempo de trabalho na empresa..... | 41 |
| Gráfico 7 - Exerce outra função na empresa..... | 42 |
| Gráfico 8 - Como chegou à função de comprador..... | 43 |
| Gráfico 9 - Almeja outro cargo na empresa..... | 55 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---------------------------------------|----|
| Quadro 1 - O perfil do comprador..... | 23 |
|---------------------------------------|----|

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Aspectos considerados no momento da compra | 44 |
| Tabela 2 - Aspectos que dificultam o processo de compras | 46 |
| Tabela 3 - Valorização dentro da empresa | 48 |
| Tabela 4 - Aspectos que motivam um comprador | 49 |
| Tabela 5 - Habilidades existentes em um comprador | 51 |
| Tabela 6 - Características importantes para ser um comprador..... | 53 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 8 |
| 1.1 Delimitação do estudo | 9 |
| 1.2 Definição do tema e problema | 10 |
| 1.3 Objetivo geral | 10 |
| 1.3.1 Objetivos específicos..... | 10 |
| 1.4 Justificativa..... | 11 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 13 |
| 2.1 Gestão de processos | 13 |
| 2.2 Cadeia de suprimentos | 14 |
| 2.3 Gerenciamento de estoques | 16 |
| 2.4 Previsão de demanda..... | 18 |
| 2.5 Compras..... | 19 |
| 2.5.1 Etapas do processo de compra | 20 |
| 2.5.2 O comprador | 22 |
| 2.6 Negociação | 23 |
| 2.6.1 Negociação ganha-ganha; ganha-perde e perde-perde..... | 24 |
| 2.7 Ética..... | 27 |
| 2.8 Gestão e relacionamento com fornecedores..... | 29 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 31 |
| 3.1 Coleta de dados..... | 32 |
| 3.2 Plano amostral..... | 33 |
| 3.3 Análise dos dados..... | 34 |
| 3.4 Limitação do método | 35 |
| 4 RESULTADOS DO ESTUDO | 37 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 57 |
| REFERÊNCIAS..... | 60 |
| APÊNDICE..... | 64 |
| APÊNDICE A - Questionário sobre a percepção dos compradores sobre a função de compras em empresas de Lajeado/RS | 65 |

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações estão inseridas em um ambiente extremamente competitivo, caracterizado pela ampla variedade de serviços e produtos ofertados. Os clientes estão cada vez mais exigentes e buscam qualidade por um valor justo. Com o objetivo de atrair esse consumidor, as empresas perceberam a necessidade de aprimorar as atividades realizadas e, com isso, começaram a investir na melhoria de seus processos, profissionalização dos funcionários e desenvolvimento da qualidade do produto/serviço oferecido.

O ambiente no qual as empresas estão inseridas está mudando. Frente a isso, torna-se necessário os setores organizacionais estarem interligados e estruturados, permitindo que os processos - atividades que produzem resultado - ocorram de maneira otimizada, evitando o desperdício e retrabalho.

Nesse contexto, também alterou-se o olhar sobre a cadeia de suprimentos e os processos que a compõe. Para Chopra e Meindl (2012), a cadeia de suprimentos consiste em todas as partes envolvidas, direta e indiretamente, na realização do pedido de um cliente. Os demais setores da organização (vendas, fiscal, contábil, almoxarifado, produção, marketing, compras, entre outros) devem ser tratados com a mesma importância. A cadeia de suprimentos é dinâmica e envolve o fluxo constante de informações e produtos em diferentes estágios na organização.

Conforme Paoleschi (2014), o setor de compras/suprimentos responde por recursos gastos pelas empresas, o que, dependendo de suas atividades, pode chegar a mais de 50% do faturamento. Essa representatividade demonstra a

necessidade de desenvolver uma eficiente gestão no emprego dos recursos. A gestão de compras, graças ao conhecimento do mercado e das necessidades da empresa como um todo, além das habilidades naturais dos seus compradores, precisa trabalhar na redução de custos, uma vez que é o mercado que coloca preço nos produtos e serviços ofertados.

Mantendo a mesma linha de pensamento, Bertaglia (2003) apresenta que o processo de compras não é mais decidido apenas pela tradição, pela fidelidade ou pela comodidade do cliente, mas sim por um conjunto mais amplo de atributos que incluem qualidade, preço, agilidade na entrega, acessibilidade e, acima de tudo, credibilidade.

O conceito de comprar pode ser definido como a finalidade de obter materiais, componentes, acessórios ou serviços. É o processo de aquisição que também inclui a seleção dos fornecedores, os contratos de negociação e as decisões que envolvem compras locais ou centrais.

Segundo Costa (2003), o setor de compras pode e deve contribuir para o aumento de competitividade da organização, assumindo um papel estratégico, buscando reduzir os custos envolvidos e melhorando continuamente a qualidade dos produtos/serviços adquiridos.

O sucesso de uma boa gestão da cadeia de suprimentos pode estar ligado ao desempenho individual dos seus funcionários, da cultura da empresa e o método de trabalho utilizado nela, gerando necessidade de treinamento intenso e trabalho em equipe. Também é essencial que todos conheçam a função e a responsabilidade de cada um.

1.1 Delimitação do estudo

O presente estudo limita-se ao envio de questionário para os funcionários responsáveis por compras - sem vínculo nenhum com o proprietário - nos ramos do comércio, indústria e prestação de serviços nas empresas situadas na cidade Lajeado/RS.

1.2 Definição do tema e problema

As organizações buscam constantemente oferecer produtos e serviços de qualidade a um valor que o mercado possa pagar e, ao mesmo tempo, que gerem lucro para a companhia. O não gerenciamento dos estoques, do processo de compras e das pessoas envolvidas pode ocasionar sérios problemas, como: estoques inchados, problemas logísticos, atraso na entrega de um pedido, custo elevado de matéria-prima, fluxo de caixa prejudicado, entre outros.

Na cidade de Lajeado grande parte das empresas existentes podem ser consideradas de médio e pequeno porte, onde, na maioria das vezes, a pessoa responsável pelas compras também é encarregada de outras funções. Essas organizações são afetadas por todo tipo de situação como crises políticas e econômicas, sazonalidade de determinados produtos, mercado competitivo entre outros e, portanto, devem estar atentas à necessidade de gerenciar sua cadeia de suprimentos.

Neste sentido, o problema de pesquisa deste estudo é identificar qual a percepção dos compradores sobre a função de compras em empresas na cidade de Lajeado/RS.

1.3 Objetivo geral

Identificar a percepção dos compradores sobre a função de compras nas empresas localizadas na cidade de Lajeado/RS.

1.3.1 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral definiu-se dois objetivos específicos que precisam ser analisados. São eles:

- Identificar características comuns entre os compradores participantes do estudo;

- Identificar as principais habilidades necessárias para o desempenho da função de compras na percepção dos compradores.

1.4 Justificativa

No atual ambiente corporativo, independentemente de serem consideradas de grande, médio ou pequeno porte, as empresas precisam estar atentas para as seguidas alterações de tendências do mercado.

Para Bertaglia (2003), a gestão de compras não se limita ao ato de comprar e monitorar. É um processo estratégico, que envolve custo, qualidade e velocidade de resposta, é uma tarefa crucial para a organização. O comprador, em função da tecnologia nos dias de hoje, pode ser considerado muito mais um analista de suprimentos e um negociador do que propriamente um operador de transações que faz pedidos e os monitora.

Costa (2003) complementa que, até pouco tempo atrás, o processo de compras era relegado ao segundo plano dentro das organizações, mas recentemente começou a gozar de outro conceito, integrando as próprias decisões da gestão do negócio. O desempenho satisfatório do setor de compras aumenta a competitividade da organização no ramo a qual pertence.

Segundo o último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o município de Lajeado tinha uma população estimada de 79.172 pessoas, sendo que 55,6% da população estava empregada.

Em virtude do seu potencial econômico, de sua localização distante apenas 114 km da capital do estado, das riquezas naturais, do seu povo honesto e trabalhador, o município valorizou-se e hoje é considerado um excelente local para morar e trabalhar. A cidade recebeu imigrantes de outras regiões, fazendo com que a economia melhorasse e, com isso, novas empresas foram surgindo. A cidade possuía aproximadamente 4886 empresas atuantes no último censo nos ramos da indústria, comércio e prestação de serviços. Entre elas, muitas são empresas familiares ou de pequeno porte, onde o comprador é proprietário do negócio.

No entanto, acredita-se que muitas das organizações que contemplam este estudo foram afetadas pela crise econômica/política que o país enfrenta. Tornou-se imprescindível conhecer o próprio negócio, o ambiente que ele está inserido e ter conhecimento das ameaças e oportunidades referentes ao ramo de atividade. Imagina-se que, identificando o perfil e a percepção do comprador em relação à função de compras, seja possível facilitar o entendimento sobre a maneira que as empresas agem nos momentos de crise e os pontos mais importantes na negociação de um bem ou serviço.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresentado é um estudo baseado em obras de diferentes autores sobre a gestão de processos e cadeia de suprimentos nas organizações. Apresenta-se da seguinte forma: Gestão de processos, Cadeia de suprimentos, Gerenciamento de estoques, Previsão de demanda, Compras, Etapas do processo de compras, Negociação, Negociação ganha-ganha, ganha-perde, perde-perde, Ética e Gestão e relacionamento com fornecedores.

2.1 Gestão de processos

Para entender a gestão de processos, antes há a necessidade de compreender o que é um processo. Hammer e Chanmpy apud Paim, Cardoso e Caulliraux (2009, p. 101) definem processos como “um conjunto de atividades que juntas produzem um resultado de valor para um consumidor. [...] processos são os que as empresas fazem”.

Davenport apud Paim, Cardoso e Caulliraux (2009, p. 101) complementa que “um processo é uma ordenação específica de atividades de trabalho através do tempo e do espaço, com um início, um fim e um conjunto claramente definido de entradas e saídas: uma estrutura para a ação”.

Toda a empresa precisa ter conhecimento do que é um processo e da importância que ele tem para o sucesso do empreendimento. Não menos importante do que entender o processo, é saber fazer a gestão dele.

Conforme Paim, Cardoso e Caulliraux (2009), a gestão de processos está relacionada ao gerenciamento da organização e visa a promover a realização das atividades e recursos, hoje e no futuro, do modo mais eficiente possível. É a definição, análise e melhoria contínua dos processos com objetivo de atender as necessidades e expectativas dos clientes.

Ainda conforme os autores, a gestão de processos é importante porque pode auxiliar o desempenho das organizações em diversas etapas de desenvolvimento das mesmas. Tudo que se executa deve ser bem entendido e conhecido por todos da empresa, pois assim sempre será possível um melhor desempenho. Melhores desempenhos são a garantia de bons resultados e alcance de metas estabelecidas pela organização.

Para Laurindo e Rotondaro (2008), a gestão de processos está relacionada ao enfoque sistêmico de projetar e melhorar os processos organizacionais, trabalhando em equipe, sob uma postura filosófica para a qualidade, objetivando a entrega de valor ao cliente.

Torna-se imprescindível que as organizações tenham conhecimento de seus processos e saibam quais agregam valor ao negócio. É importante que esses processos estejam alinhados à estratégia da empresa, afinal são eles os responsáveis por alcançar os objetivos pensados em seu nível estratégico.

2.2 Cadeia de suprimentos

A cadeia de suprimentos é formada pelo fluxo de serviços, bens, informações e finanças dentro de uma cadeia integrada com diversos participantes, incluindo: fornecedor de matéria-prima, fábrica, distribuidores, varejo e clientes finais. A eficiência na gestão da cadeia pode colocar em atividade um fluxo de produtos e de informações interligadas entre si, agilizando todos os processos da empresa e consequentemente melhorando sua lucratividade.

As decisões relacionadas à cadeia de suprimentos possuem forte influência no fracasso ou sucesso de uma organização, pois elas acabam influenciando

significativamente nos custos e nas receitas geradas.

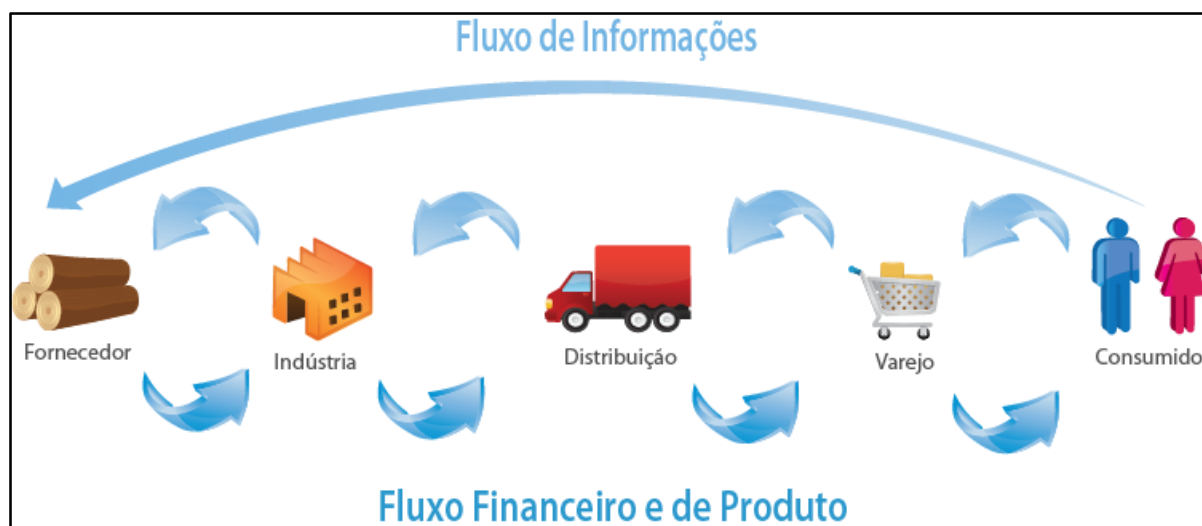
Nesta linha de pensamento, Bowerson, Closs e Cooper (2007, p. 4) afirmam que a gestão da cadeia de suprimentos “consiste na colaboração entre empresas para impulsionar o posicionamento estratégico e para melhorar a eficiência operacional”. Para cada empresa envolvida, o relacionamento da cadeia de suprimentos reflete uma opção estratégica.

Para os autores, a estratégia da cadeia de suprimentos resulta em esforços para alinhar a empresa aos clientes, bem como as redes de apoio de distribuição e fornecimento para obter vantagem competitiva.

Reforçando a ideia dos autores Chopra e Meindl (2012), a cadeia de suprimentos tem como objetivo maximizar o valor gerado, que é a diferença entre o que o produto final vale para os clientes e os custos para produção. A única fonte de receita para uma cadeia de suprimentos é o cliente.

Conforme a Figura 1, para o gerenciamento eficaz da cadeia de suprimentos é necessário o envolvimento da gestão de ativos e produtos, informações e fluxo de fundos para maximizar o excedente total da cadeia.

Figura 1 - Fluxo da cadeia de suprimentos



Fonte: Portogente, 2016.

Para Gaither e Frazier (2008, p. 427), em seu sentido mais amplo, a cadeia de suprimentos “refere-se à maneira pela qual os materiais fluem através de diferentes organizações, iniciando com as matérias-primas e encerrando com

produtos entregues aos consumidor final”.

Tadeu (2010) acrescenta que, para o fluxo ocorrer da maneira correta, é preciso buscar a integração dos distribuidores, fabricantes e fornecedores fazendo uso de sistemas de planejamento e compartilhamento de informações e produtos, de forma a ultrapassar as limitações de uma organização e estendendo-se por toda uma rede de suprimentos.

2.3 Gerenciamento de estoques

A visão tradicional existente nas empresas até algum tempo atrás era de que, para não perder a venda ou deixar o cliente esperando, deveria se investir em estoques. Com o passar dos anos essa visão foi se modificando, pois para uma correta gestão dos materiais, ou seja, para uma empresa tornar-se competitiva, ela deve operar com níveis mínimos de estoques de produtos, mantendo seu mercado abastecido.

As conceituações sobre estoques são amplas e diversificadas, Tadeu (2010, p. 8) define estoques como “conjunto de bens físicos acumulados pela empresa e tratados como ativo, pois são fruto de um investimento e, portanto, possuem valor atrelado, características próprias e atendem as necessidades da empresa”.

Na mesma linha de pensamento, Lélis (2016, p. 63) define estoques como “mais um recurso da cadeia produtiva que embute valor ao produto final, ou seja, mais um elemento que tem por objetivo obter vantagem competitiva para empresa”.

No entanto, Paloeschi (2014, p. 73) define “estoques por qualquer quantidade de bens físicos que sejam conservados, de forma improdutivo, por algum intervalo de tempos”.

Independentemente das definições dos autores sobre o estoque, é imprescindível que as organizações tenham conhecimento da importância do mesmo para obter o sucesso e aumentar a lucratividade do negócio.

O gerenciamento de estoques lida com a administração dos insumos,

matérias-primas, produtos semiacabados e prontos dentro de uma empresa. É uma tarefa muito mais complexa do que o simples controle de materiais, pois a gestão representa a interligação de setores importantes dentro da organização como planejamento, produção, comercial, compras e logística.

Conforme Bowerson, Closs e Cooper (2007), o objetivo de uma gestão de estoques é conseguir o desejado serviço ao cliente com o mínimo de investimento possível. É preciso conseguir o máximo de giro de estoques ao mesmo tempo em que as necessidades de serviço são satisfeitas.

Complementando essa ideia, na visão de Viana (2002) é responsabilidade dos gestores de estoques a busca pelo atendimento das necessidades da empresa, trabalhando com máxima eficiência e menor custo, o que deve ser alcançado pelo maior giro de estoques possível.

Em geral, os maiores níveis de estoques são os resultados das incertezas que atormentam as empresas. Eles podem ser determinados pelo tamanho da empresa, quanto maior a operação, maior o valor de capital investido. A elevação do nível de estoques ocorre quando o assunto é tratado de forma descentralizada, pois as unidades tendem a montá-lo com base na experiência, o que faz com que cada comprador solicite quantidades superiores sem se preocupar com o todo (GASNIER et al., 2007).

As decisões relacionadas ao estoque envolvem alto risco e alto impacto ao longo da cadeia de suprimentos. Sem o sortimento adequado de estoques, podem ocorrer a perda de venda e insatisfação do cliente. Da mesma forma, o planejamento de estoques é fundamental para a produção. A falta de materiais ou componentes pode parar uma linha de produção ou forçar modificações da programação de produção, o que gera custos adicionais e a potencial escassez de produtos acabados (BOWERSOX, CLOSS, COOPER, 2007, p. 142 - 143).

Complementando a ideia de que a produção não pode parar por falta de material, Dias (2010) acredita que possuir um nível aceitável de estoques é importante, pois sem ele fica impossível uma empresa trabalhar, os insumos armazenados são o amortecedor entre os estágios da produção até a venda final.

2.4 Previsão de demanda

A situação econômica e política existente no Brasil tem dificultado a previsibilidade das demandas, tanto de serviços como produtos. Com as incertezas apresentadas pelo mercado e o trabalho das empresas para reduzir todos os custos possíveis, a previsão de demanda tem assumido papel de destaque nas decisões estratégicas e formado a base de todo o planejamento da cadeia de suprimentos.

Segundo Gasnier et al. (2007), a demanda de compras e serviços são baseadas diretamente e indiretamente nas previsões. Em virtude da pressão exercida pelos diretores das empresas em otimizar estoques e melhoria do serviço ao cliente, a única solução encontrada foi elaborar previsões mais acuradas.

O autor coloca que foi dado muito destaque aos elos de compras e serviços, entretanto, a previsão muitas vezes foi deixada em segundo plano. Na realidade, a previsão é direcionadora de toda a cadeia de abastecimento.

Para Chopra e Meindl (2012), as previsões de demanda formam a base de todo o planejamento da cadeia de suprimentos. Para realizar uma previsão de demanda eficaz, o autor cita seis etapas, são elas: entender o objetivo da previsão, integrar o planejamento da demanda e a previsão por toda a cadeia de suprimentos, entender e identificar os segmentos de clientes, identificar os principais fatores que influenciam a previsão de demanda, determinar a técnica de previsão apropriada e estabelecer medidas de desempenho e erro para previsão.

Segundo Corrêa (2010), as empresas cometem quatro erros comuns nas previsões de demanda e o primeiro deles é confundir previsão com meta. Para o autor, a previsão é uma estimativa sobre o potencial de compra do mercado, já a meta é uma parcela do potencial de compra do mercado que a empresa deseja atender. O segundo erro é perder tempo discutindo os acertos e erros nas previsões, enquanto o correto é debater o quanto se está errando e encontrar meios para reduzir esses erros. O terceiro erro é levar em conta apenas um número, ou seja, a previsão. Nesse caso devem ser considerados dois números: a previsão em si e uma estimativa de erro. O último erro apontado pelo autor consiste em desistir das melhorias nos processos de previsão por não conseguir reduzir os erros.

A previsão de demanda consiste em tentar prever o futuro do seu estoque. Porém, essa tentativa não se baseia em “achismos” das pessoas envolvidas no processo, mas sim numa análise de especialistas ou do histórico da empresa. Sua responsabilidade é definir o lugar, o tempo e a quantidade em que um produto ou serviço será solicitado pelo cliente, com o objetivo de atender esta demanda de forma eficiente.

2.5 Compras

O processo de compras deixou de ser uma negociação voltada para transação e passou a compor a estratégia de posicionamento para implementar suas estratégias de produção e marketing. Assim, começou a ser considerado a garantia de fornecimento contínuo, além de minimização dos estoques, melhoria da qualidade, desenvolvimento de fornecedores e menor custo total de propriedade (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007).

Ainda conforme os autores, a estratégia de compras exige um relacionamento profissional muito mais próximo entre compradores e vendedores do que na prática tradicional. Estratégias como consolidação de volume, integração operacional dos fornecedores e gestão de valor devem ser consideradas como etapas de melhoria contínua.

Para Dias (2010), a obrigatoriedade de se comprar melhor é destacada por todos os empresários, comprar bem é um dos meios que as empresas utilizam para reduzir seus custos e se tornarem competitivas. Para este estudo, a área de interesse será a função de compras, onde:

(...) tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar o armazenamento. Comprar é, portanto, uma operação da área de materiais, muito importante entre as que compõem o processo de suprimentos (DIAS, 2010, p. 271).

Segundo Gaither e Frazier (2008), o setor de compras deve desempenhar papel destacado na realização dos objetivos estratégicos da empresa. Para isso existem as compras centralizadas e descentralizadas. Complementando essa ideia,

Bertaglia (2003) diz que as compras com características centralizadas visam a atingir melhores preços e serviços em função do volume adquirido, nesse caso os valores de transportes podem ser reduzidos em função do volume de compras. Já as compras descentralizadas oferecem uma velocidade maior de atendimento, geralmente praticadas com fornecedores próximos a empresa.

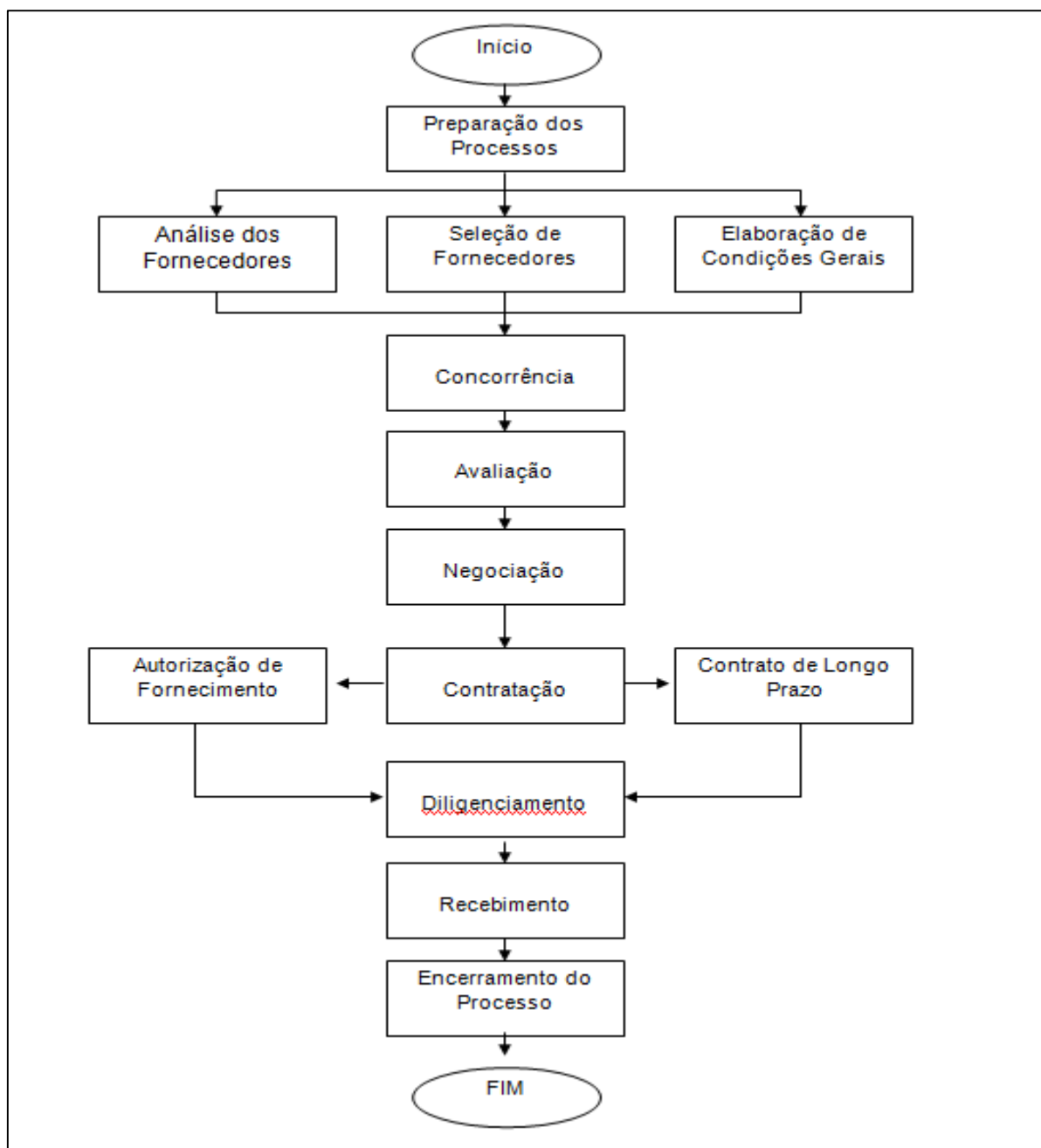
Webster Jr., Wind e Simões (1975) consideram compras um processo complexo de tomada de decisão e comunicação, que acaba envolvendo diversos membros da organização, além de criar relacionamento com outras empresas e instituições. Esse processo envolve muito mais do que um simples ato de fazer o pedido para um fornecedor.

2.5.1 Etapas do processo de compra

O processo de compras é tão importante quanto qualquer outro dentro de uma organização e, para que ele seja eficaz, é necessário que a empresa o tenha bem definido e estruturado de modo a facilitar e agilizar a rotina de trabalho do comprador.

Para Viana (2002), os procedimentos de compras estão divididos em várias etapas conforme a Figura 2.

Figura 2 - Fluxo básico de compras



Fonte: Viana (2002, p. 178).

Para o autor, as principais fases do processo de compras, objeto da Figura 2 são:

- a) Preparação do processo: compreende o recebimento da solicitação de compras do setor solicitante com as especificações dos produtos ou serviços a serem contratados;
- b) Planejamento da compra: etapa que ocorre a indicação dos fornecedores

e a elaboração das condições gerais e específicas;

- c) Seleção de fornecedores: considerando-se a avaliação de desempenho de cada fornecedor envolvido em negociações passadas, é nesta etapa que se conhece os fornecedores que vão participar da negociação;
- d) Concorrência: etapa onde se envia para os fornecedores as cotações, analisa-se e avalia-se as propostas recebidas;
- e) Contratação: compreende o julgamento da concorrência, por meio da equalização das propostas, a consequente negociação com o fornecedor vencedor;
- f) Controle de entrega: compreende a ativação, por meio do diligenciamento do fornecedor envolvido, o recebimento do material e o respectivo encerramento do processo.

É importante salientar que o fluxo mostrado é um exemplo básico, pois, em virtude de seu ramo de negócio, cultura, tamanho e região de atuação, as empresas podem ter um fluxo de compras diferente do apresentado.

2.5.2 O comprador

Muito se fala sobre a importância da função de compras dentro de uma organização. No entanto, as empresas só se beneficiam da vantagem competitiva proporcionada pela correta gestão do setor de compras, se tiverem compradores com habilidades e características adequadas para colocar as ideias em prática.

Para Baily et al. (2000), empresas que possuem culturas que desestimulam o espírito empreendedor tendem a ter compradores que evitam os riscos, diferentemente das características encontradas em compradores que participam do planejamento estratégico da organização.

Os autores complementam que os perfis dos compradores precisam estar vinculados às necessidades estratégicas das organizações. O Quadro 1 apresenta o perfil do comprador em relação ao estágio de desenvolvimento.

Quadro 1 - O perfil do comprador

| Estágio de desenvolvimento | Características gerais e responsabilidades do responsável por compras |
|-----------------------------------|--|
| Primitivo | Sem qualificações especiais; abordagem burocrática; cerca de 80% do tempo é dedicado às atividades burocráticas. |
| Conscientização | Sem qualificações especiais; algumas rotinas básicas de compras; 60-79% do tempo dedicado às atividades burocráticas. |
| Desenvolvimento | Qualificações acadêmicas formais exigidas, envolvimento em negociações; reconhecimento da função compras e suprimentos; 40-59% do tempo dedicado às questões burocráticas. |
| Maturação | Qualificação gerencial exigida; compradores especializados em <i>commodities</i> integrados com áreas funcionais; envolvimento com todos os aspectos do desenvolvimento de novos produtos; maior parte do trabalho dedicado à negociação e à redução do custo/desenvolvimento de fornecedores; 20/30 % do tempo é dedicado às atividades burocráticas. |
| Avançado | É necessária a qualificação profissional ou pós-graduada; o comprador está envolvido com os assuntos mais estratégicos do trabalho; mais dedicado ao custo total de aquisição, administração da base de fornecedores; menos de 20% de seu tempo é dedicado às atividades burocráticas. |

Fonte: Baily et al. (2000, p. 425).

Na mesma linha de pensamento, Mitsutani et al. (2014) apresentam que o profissional de compras necessita de novas competências, como inovar e fazer diferente. Outra competência é sua habilidade de integração, pois ao invés do antigo comprador “barganhador”, entra em cena o profissional que busca a integração das informações, objetivos e ganhos para todas as partes envolvidas.

O profissional de compras moderno vê a função como geradora potencial de lucro, acredita que deva contribuir para os planos a longo prazo. Ele tem conhecimento que a área de compras é vital para o bem-estar da empresa, aspira assumir cargo na diretoria e possui metas bem definidas para atingir seus objetivos. (BAILY et al., 2000).

2.6 Negociação

Segundo Costa (2003), o ato de negociar é comum para os seres humanos, pois as pessoas negociam em vários momentos de sua vida. No entanto, muitos não

se dão conta de fato e, conseqüentemente, deixam de aprimorar uma habilidade natural que receberam. Por meio da negociação, procura-se satisfazer os desejos e necessidades das pessoas e das organizações. É o processo utilizado para alcançar um determinado objetivo.

A negociação deve ser uma decisão em parceria e que pode se desenvolver de forma direta, onde os próprios interessados no objeto do negócio empreendem os trabalhos em prol de um acordo. Aqui ela não sofre qualquer intervenção de terceiros como de um mediador. Também há a negociação de forma indireta, aquela em que as partes interessadas no objeto do negócio não se comunicam diretamente. Nesse caso, há a participação de um mediador. O foco está no alcance de objetivos mútuos para os envolvidos. O processo de negociação é caracterizado pela existência de duas ou mais partes, cada uma trabalhando por seus interesses.

Thompson (2009, p. 130) define negociação como “processo de tomada de decisão, necessário sempre que não podemos atingir os objetivos por conta própria. As negociações não são individuais, envolvem múltiplas partes”.

A negociação, portanto, pode ser definida como um processo através do qual os grupos ou as pessoas envolvidas, com o objetivo de construir uma relação duradoura, se deslocam de suas posições originais no sentido de alcançar a satisfação percebida de suas mútuas necessidades (PESSOA, 2009, p. 11).

No mundo empresarial, o processo de negociação constantemente é ignorado, culminando com resultados inferiores àqueles desejados. Nas empresas, as negociações regularmente envolvem mais que um lado, isso ocorre pelo fato de envolver diversas áreas.

Para Corrêa (2010), a negociação de forma geral ocorre porque as partes envolvidas desejam algo que não conseguem sozinhas. Elas reconhecem que há um conflito de interesses, então começam a negociar com o objetivo de chegar a um acordo.

2.6.1 Negociação ganha-ganha; ganha-perde e perde-perde

No ambiente corporativo muito se fala nos resultados de negociação, hoje os

autores apresentam três modelos. A negociação mais conhecida e comentada pelos estudiosos é chamada de ganha-ganha. Para Costa (2003), nesse resultado ambas as partes envolvidas devem ganhar, buscar o máximo de ganho para o nosso lado, no entanto, não impor perdas a outra parte.

A negociação ganha-ganha deve ser o objetivo de todo o negociador, pois, a longo prazo, traz melhores benefícios para as partes envolvidas. Esse tipo de negociação possui características como ênfase no planejamento, visão a longo prazo, transmissão de confiança e cumprimento do que é prometido e acordado.

Para Stark e Liske (1999), as necessidades e objetivos de ambas as partes são atendidos. Eles salientam que os envolvidos saíram com o sentimento positivo e que desejaram negociar novamente. Para os autores, existem quatro pontos essenciais para o resultado ganha-ganha, são eles:

- 1º) Não restrinja sua negociação a um único ponto; se focalizar somente em um assunto, automaticamente criará uma situação com um ganhador e perdedor.
- 2º) Conscientize-se de que sua contraparte não tenha as mesmas necessidades que você; terá a sensação que sua perda é o ganho da outra parte, com essa atitude torna-se impossível alcançar um resultado ganha-ganha.
- 3º) Não pressuponha que você conheça as necessidades da contraparte.
- 4º) Você precisa realmente acreditar no segundo ponto; a grande maioria dos negociadores reconhecem que a outra parte não possui as mesmas necessidades que eles, no entanto, quando entram em uma negociação, logo esquecem esse fato.

Conforme Thompson (2009), a negociação ganha-ganha pode ser definida como “acordos que capacitam os negociadores a maximizar por completo o que quer que seja motivo de preocupação – dinheiro, relacionamentos, confiança, paz de espírito ou algo mais”.

Para o autor, os negociadores que criarem uma relação de confiança e

compartilhamento de informações, possuem um considerável aumento de chances de alcançar um resultado onde todos saem ganhadores. Nesse cenário, os objetivos são atingidos pela cooperação, em vez do conflito.

O segundo tipo de negociação existente é conhecido como ganha-perde. Para Costa (2003), esse método em um primeiro momento aparenta ser bom para quem estiver na posição ganha, contudo, trata-se de um resultado desfavorável. Ele apresenta características como: falta de visão a longo prazo; pouco importa a necessidade do outro lado; desejo de “vencer” a qualquer custo e não cumprimento dos compromissos assumidos.

Segundo Stark e Liske (1999), a diferença entre o método de negociação ganha-ganha e o ganha-perde é o lado da mesa que você se encontra, em algumas situações estará do lado do vencedor e em outras será a parte que perde. O principal problema desse tipo de negociação é que uma parte termina sem ter suas necessidades atendidas, quando se cria uma situação ganha-perde, pode o perdedor se recusar a negociar em uma próxima oportunidade com a contraparte novamente. O princípio aqui é de competição, mais do que cooperação, entre os participantes.

A terceira situação é considerada a pior de todas. A negociação perde-perde é aquela que nenhuma das partes supre suas necessidades, onde ambas relutam em negociar novamente com a contraparte.

Costa (2003) apresenta as seguintes características na negociação perde-perde. São elas:

- Pouco importam as necessidades do outro lado. Nesta situação cada parte está preocupada com sua posição;
- Falta de planejamento prévio dos participantes;
- Concentra-se nas fraquezas do outro lado;
- Escuta-se pouco a outra parte envolvida;

- Ambos os negociadores possuem baixa flexibilidade, dificultando mudanças de posição.

Neste tipo de negociação são traçados objetivos não flexíveis, não promovem concessões, trocas não são realizadas, impossibilitam descobrir o que a outra parte realmente deseja. Dessa forma, nenhuma das partes envolvidas sentem-se satisfeitas; não há êxito; pois ninguém alcançou seus objetivos.

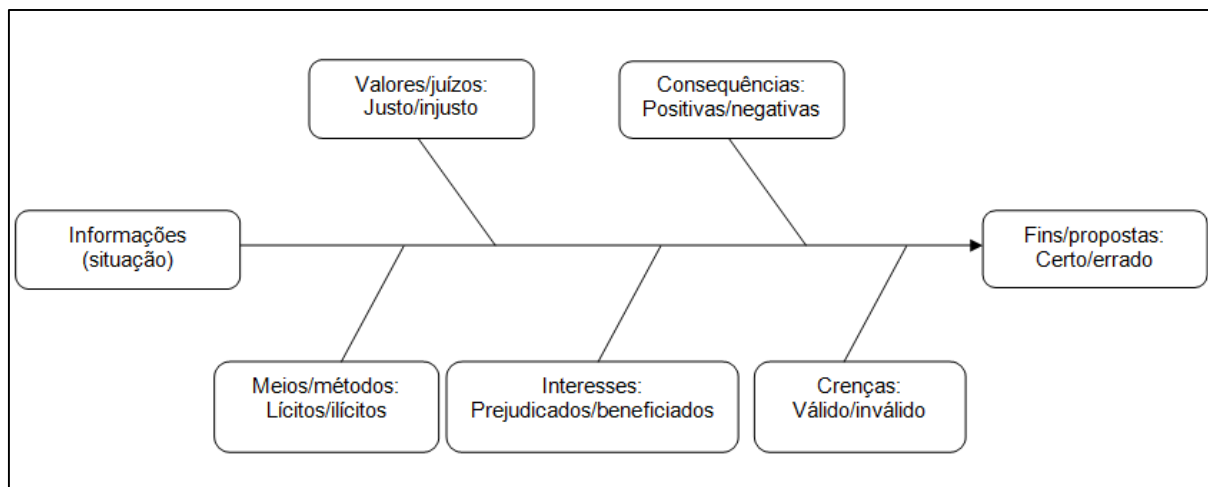
2.7 Ética

A ética são os valores que norteiam as atitudes dos seres humanos, definindo o que é certo ou errado, buscando o bem-estar social e, conseqüentemente, evitando o caos. Mesmo que os valores e crenças variem conforme o tempo e o espaço geográfico, a ética deve nortear todas as ações desenvolvidas pelo homem (GARBELINI, 2016).

Complementando essa ideia, Lewicki, Saunders e Minton (2002) definem ética como “padrões sociais amplamente aplicados sobre o que é certo ou errado em uma situação em particular, ou um processo para fixar esses padrões.”

Segundo Andrade, Alyrio e Boas (2006), a Figura 3 apresenta critérios que auxiliam as pessoas sobre o que é certo e o que é errado tanto no ambiente profissional quanto no pessoal. O indivíduo deve considerar o seu juízo de valor, os meios, a outra parte envolvida e as crenças que norteiam todo o processo.

Figura 3 - Critérios sobre a reflexão ética



Fonte: Adaptado de Andrade, Alyrio, Boas (2006).

Para Martinelli e Almeida (1998), a ética deve sempre estar presente em um processo de negociação. A ética de um negociador na maioria dos casos depende de questões pessoais, tais como sua formação filosófica e religiosa, sua experiência na área e a cultura existente na empresa para que ele trabalha. A informação no comportamento ético pode ser considerada a principal de uma negociação, deve verificar o quão precisa ela é e quanto esse dado pode ser compartilhado com a outra parte.

Um dos principais motivos que os compradores se envolvem em comportamentos não éticos é a busca por vantagem, em termos de poder. Atitude típica de um comportamento ganha-perde. Um comportamento inapropriado pode colocar em risco a credibilidade da empresa no mercado.

Conforme Costa (2003), é preciso ocorrer uma linha de conduta pelos compradores. Tal ação deve preservar o distanciamento ético entre eles e os fornecedores, fazendo com que qualquer decisão de compra seja sempre amparada nas técnicas condizentes do mercado.

A ética é uma manifestação de normas culturais e interpessoais que tornam inaceitáveis certas estratégias e comportamentos. No setor de compras ela se torna mais abrangente, como respeitar os horários agendados para reuniões, prestar melhor atendimento possível com o público interno e externo, cumprir com o que foi acordado.

Ainda no campo da ética na negociação, Thompson (2009) aborda o custo da mentira. Para ele, as desvantagens associadas às mentiras são que o comprador pode enfrentar um processo criminal. Mesmo que o flagrante não aconteça, sua reputação pode ser prejudicada. Quando as mentiras ocorrem repetidamente, pode se criar uma cultura envenenada. Mentir também pode não ser estratégico, pois a probabilidade de se criar um impasse torna-se maior.

Uma empresa que se preocupa com a ética e aplica em suas ações mostra-se capaz de competir com mais sucesso e consegue excelentes resultados em seus negócios. Além disso, as organizações devem agir dentro de padrões éticos estabelecidos pelos seus investidores, clientes e funcionários, bem como pelo sistema jurídico vigente e a comunidade na qual está estabelecida (GARBELINI, 2016, p. 173).

2.8 Gestão e relacionamento com fornecedores

Já faz algum tempo que a relação entre comprador/fornecedor vem sendo modificada. Atualmente é possível encontrar relações de verdadeiras parcerias. No entanto, as organizações constantemente avaliam seus fornecedores na tentativa de melhorar a qualidade do atendimento e de aumentar suas opções de compras.

Para Dias e Costa (2003), na grande maioria dos casos é o vendedor que procura o comprador para iniciar uma negociação, tentando mostrar a qualidade do seu produto/serviço e outras virtudes da sua empresa.

Conforme os autores, o trabalho mais rico no desenvolvimento de novos fornecedores ocorre quando se encontra uma fonte potencial, ou seja, aquela empresa que ainda não possui as condições para fornecer exatamente o produto desejado, mas que em um futuro próximo e com investimentos poderá se tornar um novo parceiro. Para as organizações que possuem uma lista grande de fornecedores, são listadas algumas vantagens no momento da compra, como:

- Maior segurança na sua reposição;
- Maior poder de barganha;
- Possibilidades de redução de preços do produto/serviço adquirido;
- Quebra de monopólios ou cartéis.

A gestão de relacionamento com fornecedores pode ser considerada um dos processos que compõem a cadeia de suprimentos. Segundo Mitsutani et al. (2014), com a utilização dos princípios existentes nesse modelo, será possível melhorar a competitividade da empresa, tornando-se um elemento importante da gestão estratégica da organização.

Na mesma linha de pensamento, Bertaglia (2003) defende que as empresas estão se conscientizando para a necessidade de criar e manter alianças com fornecedores estratégicos. Não há mais a simples relação de compra e venda, elas estão reduzindo a quantidade de fornecedores, mantendo um relacionamento de longo prazo de modo que a troca de informações seja efetuada no âmbito global de planejamento.

Um dos instrumentos mais eficazes no relacionamento do comprador e seus fornecedores é a confiança mútua. Quanto mais aberta e clara a negociação, maiores são as chances de boa compra. As informações de ambas as partes devem circular abertamente a fim de evitar que distorções eventualmente detectadas sejam corrigidas por meio de um diálogo construtivo. Da mesma forma que o comprador quer estar seguro de receber seus produtos pelo melhor preço e da melhor qualidade no prazo determinado, o fornecedor quer ter a garantia de clientes fiéis e satisfeitos (DIAS, 2010, p. 319).

Esse mesmo autor complementa que a seriedade no relacionamento entre fornecedor/comprador, competitividade, contratos corretos, pesquisa de novas alternativas, quando tratados em conjunto, só trazem benefícios recíprocos.

Em um convívio mútuo, ambos os lados estarão investidos de confiança e apoio com o propósito de acrescentar valor. À medida em que a atividade de compras vai se desenvolvendo, um tempo maior do comprador é dedicado aos “aspectos mais estratégicos” e menos a atividades operacionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo é dedicado à forma de desenvolvimento da pesquisa. Nele são descritos os procedimentos metodológicos empregados na realização deste trabalho. Lakatos e Marconi (2003) referem-se à metodologia como o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permitem alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando na tomada de decisão.

Complementando a ideia, Gil (2012) define o método como o caminho usado para chegar a um determinado objetivo. É um conjunto de procedimentos técnicos e intelectuais adotados para se atingir o conhecimento.

O presente estudo se classifica como pesquisa descritiva, muito usada pelos pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. É também a mais solicitada por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos entre outros.

Para Gil (2007), a pesquisa descritiva visa a identificação, registro e análise das características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. Ela não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

A pesquisa do presente estudo, portanto, é descritiva por se propor a identificar a percepção dos compradores em relação à função de compras nas empresas na cidade de Lajeado/RS.

Os dados coletados neste estudo serão analisados e interpretados de forma

quantitativa. Conforme Creswell (2010, p 21), “o método quantitativo abrange o processo de coleta de dados, análise dos mesmos, interpretação e redação dos resultados de um estudo”. Seguindo a ideia de Creswell (2010), a pesquisa quantitativa é um meio para testar teorias objetivas. As considerações finais têm uma estrutura fixa, sendo composta por introdução, literatura, teoria, métodos, resultados e discussão.

Quanto aos procedimentos técnicos realizados neste trabalho, trata-se do método de levantamento de dados, considerado o método mais comum na pesquisa quantitativa. Para Malhotra (2012), o levantamento de dados envolve um questionário estruturado onde os entrevistados devem responder. Essa técnica é baseada no interrogatório dos participantes que pode ser respondido por meio de perguntas formuladas verbalmente, por escrito ou por *e-mail*. Para o autor, esse método apresenta vantagens como aplicação simples, os dados obtidos são confiáveis, pois as respostas se limitam às alternativas mencionadas e sua codificação, análise e interpretação dos dados são fáceis.

Considerando todos os pontos positivos e negativos deste procedimento, é possível dizer que o levantamento de dados torna-se muito mais adequado para estudos descritivos, são úteis para estudos de opiniões e atitudes, no entanto pouco indicados em estudos de relações e estruturas sociais complexas. (GIL, 2007).

3.1 Coleta de dados

Para Gil (2007), podem ser utilizadas três técnicas de interrogação para a coleta de dados de um determinado estudo: questionário, entrevista e formulário.

A técnica utilizada para o presente estudo foi o questionário que, para o autor, é o conjunto de questões que devem ser respondidas por escrito pelo pesquisado. Além disso, constitui o meio mais rápido na obtenção das informações, não exige treinamento de pessoal e garante o anonimato dos pesquisados.

Aaker (2013) acrescenta que um bom questionário consegue atingir os objetivos da pesquisa. As enquetes precisam ser planejadas sob medida para atender aos propósitos do estudo. Existe uma sequência de etapas lógicas que o

pesquisador deve desenvolver, como: planejar o que vai ser mensurado, definir o texto e a ordem das perguntas, formular as perguntas para obter as informações necessárias, testar o questionário e corrigir os possíveis problemas existentes antes de enviar para os pesquisados.

O questionário utilizado no estudo foi desenvolvido pelo pesquisador com o auxílio do seu orientador conforme o Apêndice A. O estudante conseguiu junto ao Sindicato dos Metalúrgicos, Indústria e Material Elétrico de Estrela uma lista com possíveis empresas respondentes pertencentes aos ramos do comércio, indústria e prestação de serviços situadas na cidade de Lajeado. Também foi utilizada a lista telefônica da cidade para encontrar outras empresas que não constavam na lista entregue pelo o Sindicato.

De posse do questionário, foi realizado o contato telefônico com as empresas para descobrir quem eram os compradores e se os mesmos eram funcionários. Caso fossem proprietários ou tivessem algum parentesco com os donos não poderia ser aplicada a pesquisa. Após identificar os compradores, o pesquisador enviou o questionário via correio eletrônico.

No período de 11 de maio de 2017 até 09 de junho de 2017 o pesquisador entrou em contato com 140 empresas, sendo que 56 delas tinham os proprietários como compradores, então não puderam participar. Em outras 84 empresas a função era exercida por um funcionário, nesse caso foi solicitada a participação do comprador. Foram enviados 110 questionários, tendo em vista que algumas empresas possuem mais de um comprador e retornaram 92 respostas em um período de 29 dias, ou seja, cerca de 83% dos entrevistados responderam às questões propostas.

3.2 Plano amostral

A amostra, segundo Malhotra (2012) e Aaker (2013), pode ser definida como um subgrupo de uma população selecionada para participação de um estudo. Para Aaker (2013, p. 378) “a amostragem pode ser adequada quando o tamanho da população for muito grande e o custo/tempo apropriados na obtenção de

informações de toda a população forem muito expressivos”.

A seleção do procedimento de amostragem pode ser probabilística e não probabilística. Para Malhotra (2012, p. 274), a amostra não probabilística “confia no julgamento pessoal do pesquisador, e não no acaso, para selecionar os elementos da amostra”. Elas podem oferecer estimativas das características da população, no entanto, não permitem uma avaliação objetiva da precisão dos resultados amostrais.

Aaker (2013) acrescenta que a amostra não probabilística é geralmente usada em situações como estágios exploratórios em projetos de pesquisa, pré-teste de um questionário, trato com população homogênea e quando o pesquisador não tem conhecimento estatístico.

Para obter as informações de forma rápida e barata, pode-se utilizar a amostragem por conveniência. Para Aaker (2013, p. 393), “o procedimento resume-se em contatar unidades de amostra que sejam convenientes ao pesquisador”. Malhotra (2012) complementa que as unidades amostrais em grande parte ficam a cargo do pesquisador.

Ficou definido no estudo a adoção da técnica da amostragem não probabilística por conveniência, pois as empresas escolhidas para participarem foram selecionadas pelo pesquisador. Nesse sentido, alguns aspectos foram levados em consideração no momento da escolha, tais como ramo de atuação, estrutura, tamanho e tempo no mercado. A participação dos compradores foi voluntária, ou seja, o entrevistado não era obrigado a responder o questionário, participava caso tivesse interesse no assunto.

3.3 Análise dos dados

A análise de dados, conforme Yin (2010), consiste em examinar, classificar, categorizar os dados e, a partir dessas conclusões, construir uma teoria que ajude explicar o fenômeno do estudo.

Gil (2007) complementa que no processo de análise de dados há procedimentos como codificação de respostas, tabulação dos dados e cálculos

estatísticos. Tais técnicas devem estar relacionadas aos objetivos da pesquisa, não há como desconsiderá-los quando ocorrer o planejamento do estudo. Na análise dos dados haverá cálculos estatísticos, será necessário calcular porcentagens, médias, correlações entre outros.

O procedimento utilizado no estudo para a análise de dados foi a distribuição de frequência.

A distribuição de frequência apenas reporta o número de respostas que cada questão recebeu, é a maneira mais simples de determinar a distribuição empírica da variável. A distribuição de frequência organiza os dados em classes, ou grupos de valores, e mostra o número de observações no conjunto dos dados que caem em cada uma das classes. (AAKER, 2013, p. 447).

3.4 Limitação do método

Malhotra (2012) apresenta que todo o projeto de pesquisa possui limitações que podem ser motivadas pelo tempo, restrições orçamentárias, população, entre outros. Além disso, erros como substituição de informações, mensuração, definição da população, análise de dados cometidos pelo pesquisador e erros cometidos pelos entrevistados do tipo incapacidade de resposta e má vontade podem limitar o planejamento da pesquisa.

O pesquisador tem de certificar-se de que a administração não confia demasiadamente nos resultados, nem os utiliza para propósitos não previstos, com sua projeção para populações que não aquelas analisadas. (MALHOTRA, 2012, p. 580).

O estudo apresenta limitações quanto ao modo de envio do questionário, pois o uso do correio eletrônico exhibe alguns inconvenientes como o acesso livre. Por esse meio, qualquer um pode responder ao questionário no lugar da pessoa que a entrevista foi direcionada. Outro inconveniente diz respeito à autenticidade das respostas, pois não há como ter absoluta certeza, então é necessário confiar na índole dos entrevistados. Mais uma questão é o fato de não haver um entrevistador, pois a pessoa que irá responder pode ficar com dúvidas e ocorrer de a resposta não ser a correta ou a mais adequada para a situação.

Outra limitação observada neste estudo por parte do pesquisador refere-se ao tempo, uma vez que os questionários foram enviados em um período menor a 30

dias em horário de trabalho do pesquisador e dos entrevistados, então na maioria das vezes os compradores estavam com outras tarefas e não podiam responder de imediato as perguntas. Pelo fato do questionários serem enviado por *e-mail*, alguns não foram respondidos.

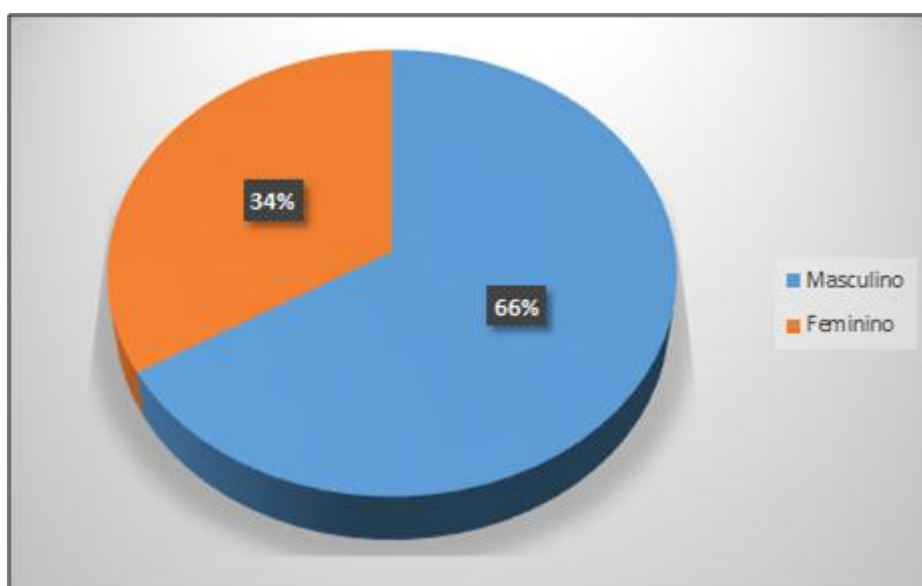
Mais uma limitação apresentada na pesquisa consiste nas pessoas entrevistadas, pois as empresas onde o comprador era o proprietário ou tinha algum parentesco com o dono foram descartadas. As entrevistas foram enviadas apenas para organizações onde um funcionário sem vínculo nenhum com o dono era o responsável pelas compras.

4 RESULTADOS DO ESTUDO

O presente capítulo apresenta os resultados encontrados nos questionários enviados aos compradores participantes deste estudo. Por meio da análise dos gráficos e tabelas que serão apresentados, buscou-se obter as respostas para os objetivos geral e específicos do trabalho.

Os resultados apresentados referem-se às 92 pesquisas que retornaram para o pesquisador após serem enviadas aos compradores das empresas participantes do estudo. A seguir os resultados com suas análises, a primeira informação analisada foi o gênero do correspondentes.

Gráfico 1 - Gênero



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

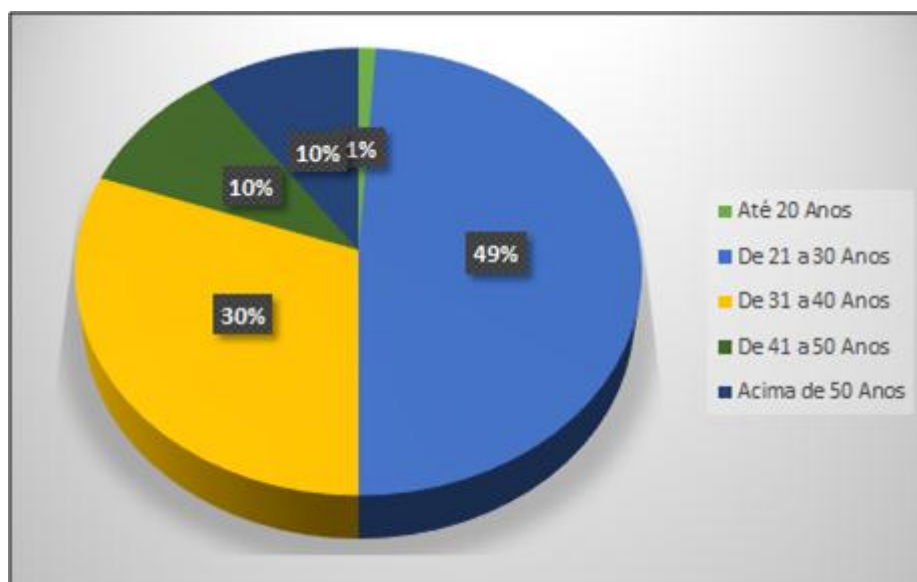
Conforme informações apresentadas no Gráfico 1, percebe-se que a maioria

dos compradores que responderam ao questionário (66% dos participantes) são do sexo masculino. No entanto, é importante salientar a participação das mulheres nos processos de tomada de decisão nas organizações. Para Costa (2014), a globalização e o avanço das tecnologias têm ajudado no ingresso das mulheres no mercado de trabalho e em cargos de destaque dentro das organizações. O grande desafio delas é aprender a conviver dentro de um ambiente predominantemente masculino das organizações, uma vez que elas foram criadas pelos homens com características e valores masculinos.

Já se passou o tempo em que as mulheres ficavam exclusivamente em casa cuidando da família. Com esforço, competência e dedicação, elas têm assumido cada vez mais papéis de destaque nas empresas. A diversidade encontrada nas empresas no que diz respeito ao quadro de funcionários acaba promovendo flexibilidade nos processos e criatividade para encontrar soluções para os problemas.

O gráfico seguinte refere-se à faixa etária dos compradores participantes do estudo.

Gráfico 2 - Faixa etária



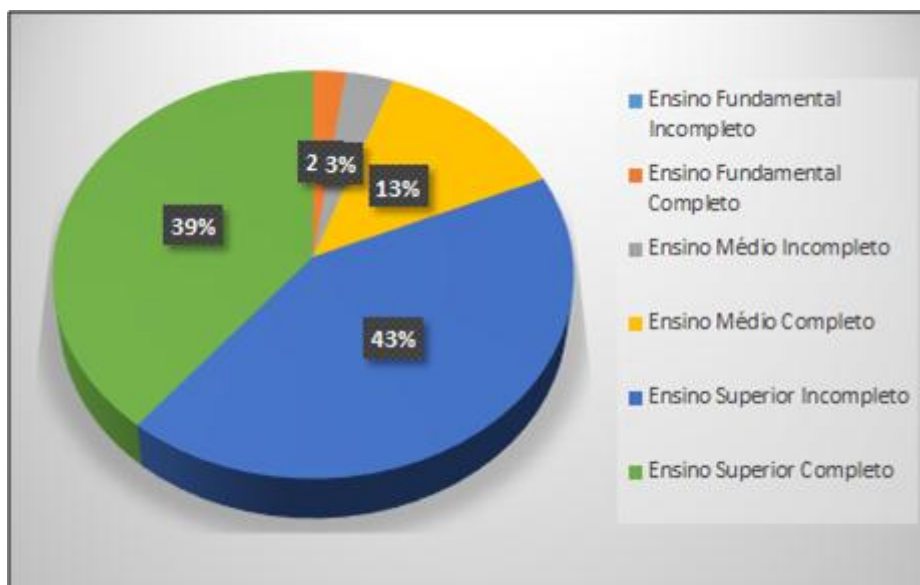
Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Percebe-se no gráfico acima que as empresas participantes do estudo não possuem restrições quanto à idade dos seus compradores. Aproximadamente metade dos entrevistados se enquadram na faixa etária de 21 a 30 anos. Cerca de

30% das pessoas que responderam a esse questionário estão inseridas na faixa de 31 a 40 anos e apenas 20% possuem mais de 40 anos.

O gráfico seguinte refere-se à escolaridade dos compradores participantes do estudo.

Gráfico 3 – Escolaridade



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

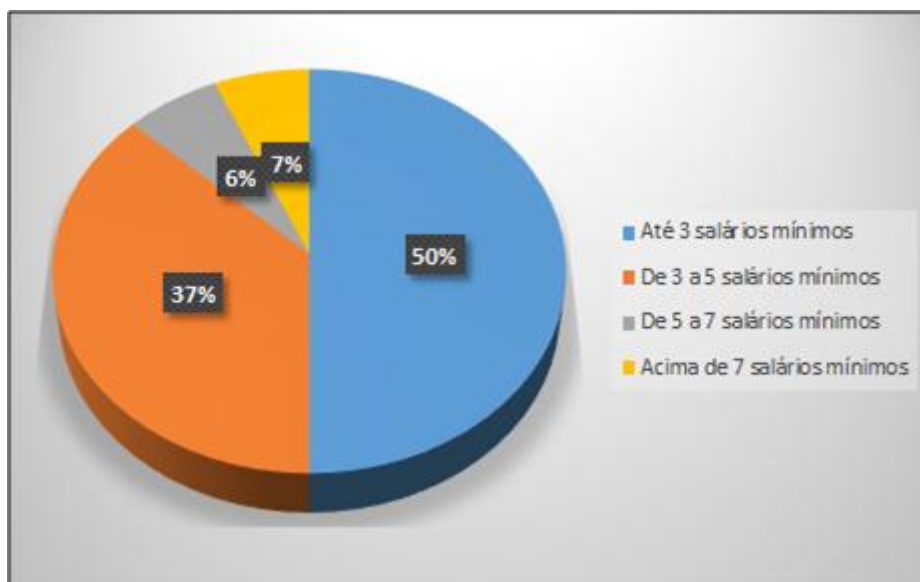
Quanto ao grau de escolaridade apresentado no Gráfico 3, nota-se que 82% dos entrevistados (75 compradores) estão formados ou com Ensino Superior em andamento.

Baily et al. (2000) apresentam que algumas empresas são indiferentes quanto ao curso superior de formação do funcionário. Elas argumentam que é preciso ter a mente aberta e preparada, pois acreditam que por meio de treinamento específico a ser passado pela empresa, o novo funcionário rapidamente terá assimilado as atribuições de sua função. No entanto, outras organizações argumentam que na maioria dos casos, uma graduação na área de atuação é relevante e facilita a assimilação das responsabilidades exigidas no cargo.

Nessa linha de pensamento, o pesquisador acredita que, independentemente da empresa, é importante o funcionário continuar os estudos e se especializar, atualizando-se constantemente e adquirindo novos conhecimentos. Atualmente, ter uma graduação pode não ser o suficiente para conseguir determinado cargo em

uma organização. Acredita-se que o candidato que possuir conhecimento acadêmico, técnico e tiver facilidade para mudanças, terá vantagem no momento da procura por uma nova oportunidade de trabalho.

Gráfico 4 - Renda mensal



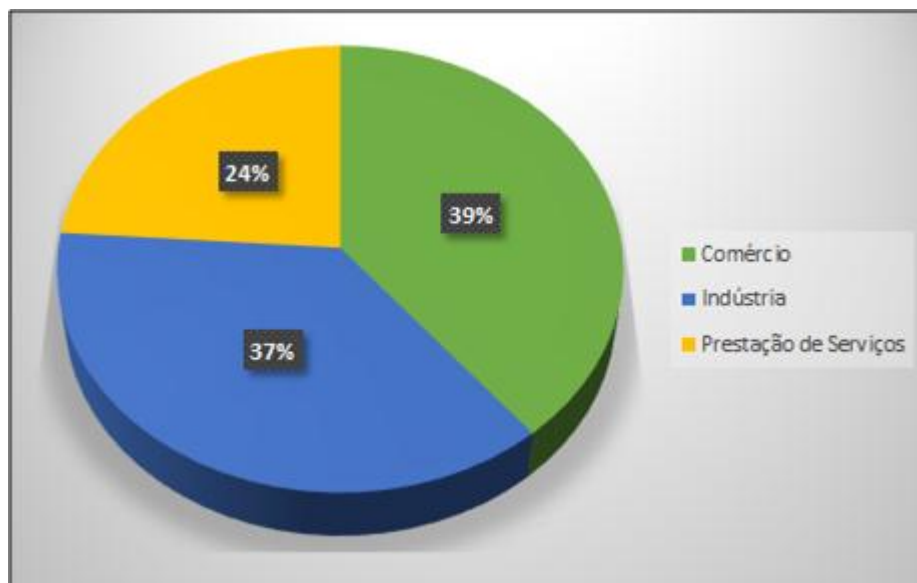
Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

O Gráfico 4 apresenta a renda mensal dos compradores. Metade dos entrevistados possui seus rendimentos na faixa de até 3 salários mínimos. Esses valores reforçam as informações apresentadas no último senso do IBGE no ano de 2014, o qual apresentava que o salário médio mensal dos trabalhadores formais de Lajeado girava em torno de 2,5 salários mínimos.

Devido à crise econômica e política que o Brasil enfrenta, acredita-se que, assim como outras, a função de comprador não se valorizou. Muitas empresas acabaram demitindo funcionários e, conseqüentemente, aqueles que ficaram não receberam a valorização adequada para a função. No momento há mais pessoas procurando empregos do que ofertas por parte das empresas.

Para Baily et al. (2000), um dos problemas enfrentados pelos profissionais de compras é a falta de conscientização das empresas de que a contribuição exigida pelo cargo deve refletir no salário. Para os autores, nos estágios mais avançados da função de compras, os conhecimentos necessários são maiores, exigindo assim uma remuneração apropriada.

Gráfico 5 - Ramo de atividade

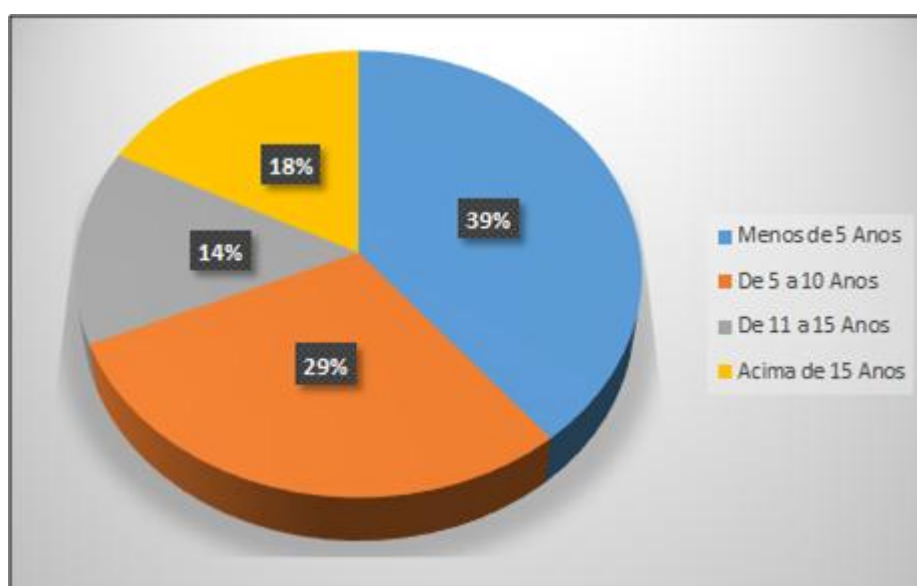


Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Com relação ao ramo de atividade das empresas participantes, constata-se que há um equilíbrio nas respostas entre empresas do ramo comercial e industrial. Existem muitas empresas desses ramos em Lajeado, a cidade é referência no Vale do Taquari.

O gráfico seguinte, apresenta o tempo de trabalho dos compradores nas empresas participantes do estudo.

Gráfico 6 - Tempo de trabalho na empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

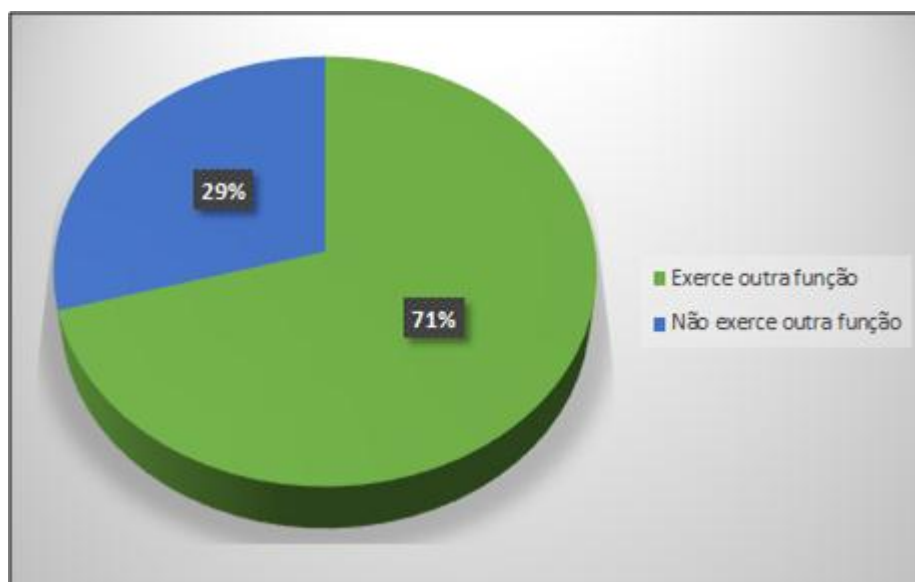
Uma questão apresentada no questionário é referente ao tempo de trabalho

na empresa. No gráfico nota-se que a maioria dos entrevistados (68%) trabalha há menos de 10 anos na organização. Essa informação pode estar relacionada à faixa etária do participantes, uma vez que a maioria dos compradores que participaram do estudo possuem menos de 30 anos, conforme Gráfico 2 apresentado anteriormente.

Outra justificativa apresentada para a resposta exibida no gráfico refere-se ao tempo de existência das organizações que participaram do estudo, muitas delas não possuem mais do que 20 anos de atuação na cidade de Lajeado.

O próximo gráfico refere-se às outras funções desempenhadas pelos compradores das empresas participantes do estudo.

Gráfico 7 - Exerce outra função na empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

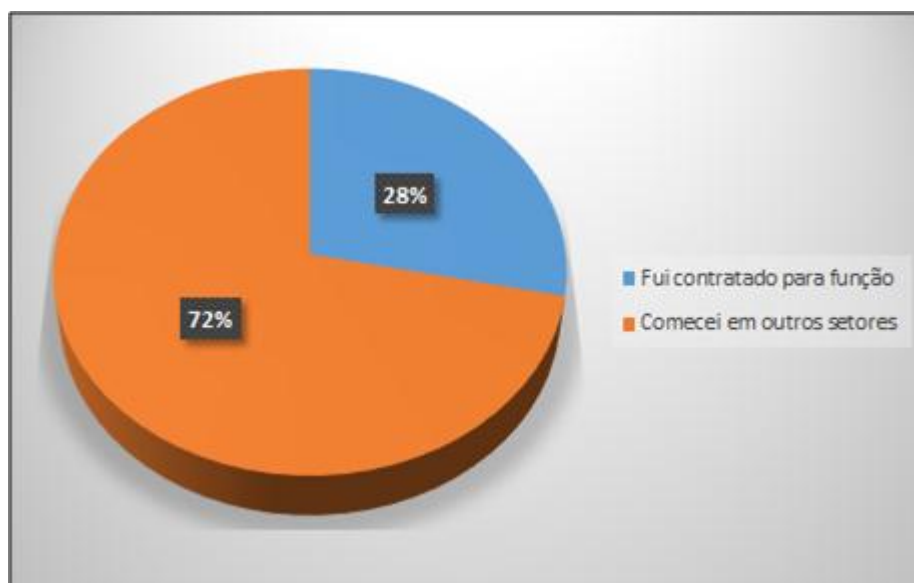
No gráfico constata-se que 71% dos compradores que participaram do estudo exercem mais de uma função na empresa. Acredita-se que a situação deve ocorrer devido ao tamanho da organização em que trabalham, visto que quase todas as empresas envolvidas no estudo são consideradas de médio a pequeno porte, não ultrapassando o número máximo de 200 funcionários.

Ao encontro dessa ideia, Mitsutani et al. (2014) afirmam que é muito comum a combinação de funções nas organizações por conta da proximidade entre a função de compras com as demais funções existentes na cadeia da gestão de suprimentos. Em determinadas situações, os papéis se fundem em um único colaborador.

A pesquisa dava liberdade para o comprador relatar suas outras funções caso ele as tivesse. Em um total de 63 respostas, as funções mais citadas foram as de vendedor e os cargos relacionados com a área administrativa como: atendimento ao cliente, gestor de estoque, financeiro e logística.

O gráfico seguinte refere-se ao caminho trilhado pelas pessoas responsáveis por compras até chegar à função de comprador.

Gráfico 8 - Como chegou à função de comprador



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Conforme o gráfico acima, 72% dos entrevistados começaram em outros setores da empresa até chegar na função de compras. Essa constatação pode ser baseada no tamanho da empresa em que trabalham, que são organizações de pequeno e médio porte, e também pelo fato da maioria das organizações serem de cunho familiar. Nesses casos é muito comum o funcionário começar em funções menos complexas e com o passar do tempo adquirir conhecimento e confiança para trabalhar em cargos mais estratégicos da empresa.

As tabelas seguintes apresentam os resultados relacionados aos aspectos considerados no momento da compra, dificuldades encontradas no processo de aquisição, sentimento de valorização dentro da empresa, motivação, habilidades e características encontradas em um comprador percebidas pelos profissionais que responderam ao questionário.

É importante salientar que nas Tabelas 1, 2, 4, 5 e 6 o respondente poderia

assinalar até 3 alternativas ou incluir uma outra resposta na pergunta. Os 92 participantes da pesquisa responderam às perguntas enviadas.

Tabela 1 - Aspectos considerados no momento da compra

| Aspecto | Quantidade | Porcentagem |
|------------------------------|------------|----------------|
| Preço | 89 | 96,7 % |
| Qualidade | 86 | 93,5 % |
| Disponibilidade de estoques | 35 | 38,0 % |
| Prazo de pagamento | 28 | 30,4 % |
| Assistência | 22 | 23,9 % |
| Proximidade com o fornecedor | 8 | 8,7 % |
| Valor do frete | 7 | 7,6 % |
| Relação custo x benefício | 1 | 1,1 % |
| Cumprimento de prazos | 1 | 1,1 % |
| Prazo de entrega | 1 | 1,1 % |
| Tributação | 1 | 1,1 % |
| Atendimento | 1 | 1,1 % |
| Total participantes | 92 | 100,0 % |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Em relação aos aspectos considerados importantes no momento da aquisição de um bem ou serviço pelos participantes do estudo, das alternativas apresentadas, os fatores mais citados foram o preço, qualidade e disponibilidade de estoque, com uma representatividade de 96,7%, 93,5% e 38%, respectivamente.

Com a globalização e o aumento da concorrência, as empresas anseiam em encontrar produtos/serviços que atendam suas necessidades e que possuam preço competitivo e qualidade, esses dois fatores devem andar juntos. No caso da aquisição, cabe ao comprador a tarefa de comprar bem com qualidade. Sartori (2004) apresenta que os preços de compra e venda são vitais para a competitividade e sobrevivência da empresa, ele passa a ser um regulador entre a oferta e a demanda de um produto ou serviço.

Na mesma linha de pensamento, Baily et al. (2000) dizem que o preço de compra é o fator mais frequentemente associado às responsabilidades do setor de

compras. Ele é o custo mais visível na maioria das aquisições e, em muitos casos, será o maior componente do custo total.

Tão importante quanto o preço, a qualidade dos produtos/serviços deve ser levada a sério, ela pode ter vários significados, como a excelência. A ideia de que a “qualidade é tudo o que o cliente considera como tal” vem ganhando ampla aceitação, ter qualidade tem relação com vantagem competitiva, significa evitar desperdícios e consequentemente ganhar dinheiro (BAILY et al., 2000).

O terceiro aspecto considerado no momento da compra mais lembrado na pesquisa foi a disponibilidade de estoque por parte do fornecedor. Ter estoques ou não ter é um dos dilemas enfrentados pelas organizações. Ballou (2012) apresenta que a compra de mercadorias exige investimento da empresa e argumenta que o ideal seria a perfeita sincronização entre a oferta e a demanda, tornando a manutenção de estoques desnecessária.

Devido ao fato de não ter como prever demandas futuras, os compradores precisam encontrar soluções que atendam o problema de disponibilidade de estoques e que, ao mesmo tempo, não se gaste muitos recursos na compra de mercadorias.

Todos os aspectos apresentados na tabela acima são importantes para o processo de compras. No entanto, chamou a atenção do pesquisador uma das respostas citadas e que primeiramente não estava na lista de opções enviadas aos entrevistados: a tributação é um detalhe significativo no momento da compra.

Para Mitsutani et al. (2014), o comprador esclarecido deve ter conhecimento da estrutura tributária na composição de custo dos serviços e produtos adquiridos. Diferentes fornecedores podem ter créditos fiscais distintos, dessa forma, o responsável de compras que desconhecer a tributação dos itens comprados acaba não conhecendo o verdadeiro custo negociado.

A falta de conhecimento dos aspectos importantes na hora da compra acaba dificultando o processo em si. A tabela a seguir apresentará as principais questões que, na opinião dos compradores, dificultam o processo de aquisição de mercadorias e serviços.

Tabela 2 - Aspectos que dificultam o processo de compras

| Aspecto | Quantidade | Porcentagem |
|---|------------|-------------|
| Prazo de entrega | 57 | 62,0 % |
| Valores praticados pelos fornecedores | 47 | 51,1 % |
| Falta de comunicação entre o setor solicitante e o setor de compras | 46 | 50,0 % |
| Pouca disponibilidade de estoque | 39 | 42,4 % |
| Especificações técnicas do produto | 30 | 32,6 % |
| Demora no transporte | 26 | 28,3 % |
| Forçar embalagem fechada | 1 | 1,1 % |
| Previsão de venda do comercial | 1 | 1,1 % |
| Fornecedor que possui monopólio do produto | 1 | 1,1 % |
| Qualidade do produto | 1 | 1,1 % |
| Desinteresse do vendedor | 1 | 1,1 % |
| Total participantes | 92 | 100,0 % |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Sobre os principais aspectos que dificultam o processo de compras dentro de uma organização, entre as alternativas apresentadas aos compradores que participaram do estudo, as mais citadas foram o prazo de entrega (62%), valores praticados pelos fornecedores (51,1%) e a falta de comunicação entre os setores envolvidos (50%).

Todos os aspectos relacionados possuem ligação entre si. O prazo de entrega tornou-se peça chave na busca por vantagem competitiva nas empresas, receber em tempo a mercadoria adquirida virou objetivo padrão da função de compras.

Segundo Araújo (1973), o prejuízo decorrente caso uma mercadoria seja recebida fora do prazo estipulado, tanto por antecipação quanto por atraso, pode ser em determinados casos inigualável e muito prejudicial para a empresa e seu fluxo de caixa.

Já para Baily et al. (2000), um grande aspecto determinante na escolha de um

novo fornecedor, juntamente como o preço, é o tempo de entrega que ele oferece. No entanto, algumas vezes o fornecedor promete um prazo que não consegue cumprir ou, ainda, há situações em que a empresa solicitante não faz uma programação rigorosa e correta, exigindo do fornecedor um prazo que ele não pode entregar a mercadoria. Isso ocasiona problemas no processo produtivo.

Para receber em tempo as mercadorias compradas é preciso definir a quantidade necessária e o quando o material precisa chegar na empresa. Os autores retiram dos compradores a maior parcela de responsabilidade quando um material não chega em tempo. Para eles, o compromisso sobre a programação das necessidades de compra são atribuições ao departamento de materiais, como o de controle de estoques e o setor de planejamento e controle da produção.

O prazo de entrega tem forte relação com as informações trocadas entre os setores de compras e de programação da produção. A falta de comunicação entre esses setores foi a terceira alternativa mais lembrada pelos participantes do estudo. Para Devesa (2017), a comunicação é uma ferramenta fundamental dentro de uma organização. De forma eficiente, é importante investir e facilitar toda a gestão organizacional, melhorando o relacionamento entre os funcionários, clientes e consequentemente aprimorando os processos da empresa.

Muitas das empresas cujos compradores participaram do estudo não possuem um setor de programação de materiais estruturado, as compras são realizadas com base nas últimas vendas e quando há necessidade de compra imediata para atender o cliente. Nesses casos os compradores podem sofrer nas mãos de alguns fornecedores.

A segunda alternativa mais citada pelos participantes do estudo foram os preços praticados pelos fornecedores. Devido à instabilidade econômica e política que o Brasil está passando, as empresas vêm tendo dificuldades com os custos das mercadorias compradas, pois há seguidos aumentos das matérias primas e do custo da mão de obra. Para Baily et al. (2000), as empresas precisam trabalhar em conjunto com os fornecedores, buscando eliminar custos desnecessários e como resultado terão o aumento do seu lucro.

Os compradores trabalham constantemente sob pressão, seja ela do mercado

ou interna. Para que eles façam seu trabalho da melhor forma possível, é importante que se sintam valorizados. A tabela seguinte apresenta o grau de satisfação dos compradores quanto à valorização da sua função dentro das organizações participantes deste estudo.

Tabela 3 - Valorização dentro da empresa

| Situação | Quantidade | Porcentagem |
|----------------------------------|------------|-------------|
| Extremamente valorizado | 9 | 9,8 % |
| Valorizado | 52 | 56,5 % |
| Nem valorizado nem desvalorizado | 25 | 27,2 % |
| Desvalorizado | 5 | 5,4 % |
| Extremamente desvalorizado | 1 | 1,1 % |
| Total participantes | 92 | 100,0 % |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

As organizações passam frequentemente por transformações, sejam elas devido às alterações do mercado externo ou simplesmente por mudanças estabelecidas internamente. Para que essas transformações tenham efeito positivo dentro da organização, um dos fatores está relacionado à motivação e ao grau de valorização sentido pelos funcionários. Empregados motivados e consequentemente valorizados tendem a somar e a trabalhar melhor dentro de uma empresa.

No estudo realizado, os resultados encontrados foram muito positivos, conforme informações apresentadas na tabela acima. De todos os participantes apenas 6,5% não se sentem valorizados nas empresas em que atuam, mais de 66% estão satisfeitos com a valorização dada pela empresa.

Funcionários valorizados tendem a gostar da empresa na qual trabalham, buscando sempre soluções inovadoras, portanto seu desempenho é muito superior comparado a aquele colaborador que se sente desmotivado e desvalorizado. O desafio das organizações está em demonstrar que ele é essencial para o sucesso da mesma.

Paralelamente à valorização da função, há a motivação do profissional de compras. Na tabela abaixo o pesquisador apresenta os aspectos que motivam um comprador a exercer sua função nos dias de hoje.

Tabela 4 - Aspectos que motivam um comprador

| Aspecto | Quantidade | Porcentagem |
|--|------------|----------------|
| Função de compras ser reconhecida pela empresa como uma atividade chave para o processo. | 55 | 59,8 % |
| Valorização salarial, prêmios por objetivos atingidos | 48 | 52,2 % |
| Fazer negociações com diversas outras empresas | 48 | 52,2 % |
| Receber feedback (retorno) da empresa quanto seu desempenho | 36 | 39,1 % |
| Autonomia para fazer compras de qualquer valor | 36 | 39,1 % |
| Aumento da sua rede de relacionamento. (Conhecer pessoas) | 31 | 33,7 % |
| Aplicar novas técnicas de compras | 1 | 1,1 % |
| Tomar decisões | 1 | 1,1 % |
| Total participantes | 92 | 100,0 % |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Segundo Baily et al. (2000), a motivação das pessoas influencia diretamente seu comportamento em uma sociedade. A moral existente em um determinado grupo de pessoas é fator chave para o fracasso ou sucesso de um objetivo. A comunicação eficaz, desenvolvimento da confiança, oportunidades e treinamento exercem forte impacto sobre o sucesso de qualquer organização.

Para Ferreira (2013), a motivação é intrínseca, ou seja, a pessoa mesmo se motiva. Aquelas que estão ao seu redor apenas têm o poder de estimular, incentivar e provocar a motivação. A diferença entre motivação e estímulo é que o primeiro vem de dentro e o segundo de fora da pessoa. A motivação possui efeitos diferentes nas pessoas, as necessidades, valores sociais, capacidade para atingir objetivos mudam de indivíduo para indivíduo, é o resultado de interação da pessoa e a situação.

O estudo apresentou para os participantes vários aspectos que poderiam motivá-los na sua função. Em um primeiro momento chamou a atenção do pesquisador dois motivos: o reconhecimento da função como atividade essencial para o processo e a valorização salarial com um total de 55 e 48 respostas respectivamente.

Baily et al. (2000) argumentam que em alguns casos é muito melhor possuir um sistema não tão perfeito onde os funcionários se entendem e desejam trabalhar, do que um altamente sofisticado em que não há envolvimento e compromisso dos mesmos.

Percebe-se que hoje há um consentimento entre os compradores participantes do estudo: a função não é reconhecida como chave essencial para o processo da empresa. Dessa forma, mesmo que se sintam valorizados, algumas organizações ainda acreditam que a função de compras é um processo secundário e que pode ser desempenhada por qualquer pessoa.

Outra alternativa apresentada foi em relação à autonomia da função. 36 pessoas responderam que essa questão é um fator de motivação para o profissional de compras. No entanto, Araújo (1973) apresenta que o comprador, por mais liberdade que tenha, não está totalmente livre, pois sempre estará subordinado a um gestor. Na maioria das organizações há os compradores e acima um gestor de compras que fica responsável pelos demais. Em empresas menores esse gestor é o próprio dono da organização.

Outro aspecto citado foi o recebimento de um retorno (*feedback*) por parte da empresa quanto ao desempenho do funcionário. É de conhecimento geral que, quando passado da forma correta, sem expor as pessoas revelando os pontos positivos e negativos do trabalho executado, o *feedback* pode trazer melhorias e ser benéfico tanto para empresa, quanto para o funcionário.

Cabe às empresas trabalharem o fator motivacional dos seus funcionários, seja através da valorização salarial, *feedback*, autonomia para comprar ou outra alternativa que não foi citada na tabela anterior.

Podemos citar o cuidado que a empresa deve ter com o cliente interno, remuneração compatível com o mercado, realização de avaliações de desempenho coerentes, política atraente de cargos e salários, treinamento, desenvolvimento e planos de sucessão adequados, criação de um ambiente que estimule a inovação e que fomente um ambiente sem medo de represálias. Dessa forma, existe maior probabilidade de produzirem resultados satisfatórios e eficazes, contribuindo para a competitividade de sua organização empregadora no mercado (AGAPITO; FILHO; SIQUEIRA, 2015, texto digital).

Baily et al. (2000) acreditam que funcionários desmotivados, despreparados e

não treinados podem afetar o sucesso de qualquer plano estratégico, mesmo que este seja planejado brilhantemente.

A tabela seguinte apresenta as habilidades consideradas as mais importantes no perfil de um profissional de compras segundo os compradores participantes do estudo.

Tabela 5 - Habilidades existentes em um comprador

| Habilidades | Quantidade | Porcentagem |
|---|------------|-------------|
| Saber negociar | 71 | 77,2 % |
| Desenvolver boas relações com fornecedores | 53 | 57,6 % |
| Ter boa comunicação | 50 | 50,3 % |
| Habilidade em planejar | 39 | 42,4 % |
| Procura constante por novos fornecedores | 26 | 28,3 % |
| Senso de organização | 24 | 26,1 % |
| Lidar com pessoas de vários níveis da organização | 16 | 17,4 % |
| Ser estrategista | 1 | 1,1 % |
| Total participantes | 92 | 100,0 % |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Profissionais experientes na função de compras geralmente estão empregados. Além disso, há um caminho a ser percorrido para desenvolver bons profissionais nesse ramo, pois esse processo vai desde a busca por conhecimento através do estudo, até a vivência diária na função e pertencimento de habilidades que podem estar intrínsecas na pessoa.

O estudo solicitou aos compradores que, dentro das alternativas apresentadas na tabela acima, escolhessem até três habilidades que um profissional de compras deveria possuir. É importante destacar que todas as opções elencadas são consideradas importantes pelo pesquisador. No entanto, entre todas as respostas, as opções mais lembradas foram a arte de saber negociar, seguido da habilidade de desenvolver boas relações com fornecedores e possuir boa comunicação.

Segundo Mitsutani et al. (2014), existem as compras de rotina e as

estratégicas. A diferença entre elas pode alterar os resultados do negócio. Saber negociar em ambas as situações é imprescindível para alcançar os objetivos. Os autores complementam que todas as pessoas são negociadoras, pois começaram a negociar desde que aprenderam a chorar.

No entanto, a negociação realizada por um comprador é um pouco mais complexa, ela deve ser segura e eficaz. Nesses casos o profissional de compras está representando uma organização onde há dinheiro e planejamento envolvidos.

Não pode-se afirmar que os compradores participantes do estudo sabem negociar, mesmo que a maioria (82%) possua ensino superior completo ou em andamento (conforme GRÁFICO 3) ou que já tenham experiência no ramo da empresa (conforme GRÁFICO 6). Isso porque o pesquisador não conhece e não negocia com a maioria deles. O que se sabe é que cada pessoa tem um estilo de negociar.

Mitsutani et al. (2014) afirmam que existem estilos diferentes de negociação, como ganha-ganha, ganha-perde e perde-perde; e que cada comprador não pode se tornar refém de um único estilo, dependendo da situação pode-se adotar outras maneiras.

No mundo das compras, possuir um bom relacionamento entre colegas de trabalho é importante para o andamento do processo e para o ambiente de trabalho, o que não é diferente em relação ao convívio com os fornecedores.

Baily et al. (2000) apresentam que um vínculo sólido entre os colegas de trabalho proporcionam aos profissionais de compras as condições necessárias para desempenhar com eficácia sua função. No que tange ao relacionamento com fornecedores, os autores destacam o trabalho em conjunto com os mesmos, tentando remover conflitos e tensão como característica marcante da indústria japonesa e que pode ser aplicada nas nossas empresas.

As empresas brasileiras perceberam a importância de desenvolver um bom relacionamento com fornecedores, pois um depende do outro e o objetivo de ambos é obter lucro. Dessa forma, um relacionamento de parceria e respeito é fundamental para que isso ocorra.

Sabe-se que nada do que foi descrito anteriormente possa dar certo se não houver comunicação entre as pessoas envolvidas. O diálogo entre as partes é fundamental em qualquer processo dentro da organização, assim como na vida pessoal e amorosa.

O simples fato de dialogar pode evitar prejuízos imensos para as organizações. No entanto, mesmo sabendo disso, ainda é muito comum encontrar falhas nos processos das empresas porque não houve comunicação suficiente. Na técnica de compras, cabe ao comprador fazer com que a comunicação seja realizada de forma correta. Caso isso não ocorra, ele pode ter problemas.

A última tabela apresentada no estudo refere-se às principais características que um comprador deve possuir.

Tabela 6 - Características importantes para ser um comprador

| Características | Quantidade | Porcentagem |
|-----------------------------------|-------------------|--------------------|
| Ética | 64 | 69,6 % |
| Responsabilidade | 60 | 65,2 % |
| Honestidade | 58 | 63 % |
| Adaptar-se rapidamente a mudanças | 35 | 38 % |
| Saber trabalhar sob pressão | 33 | 35,8 % |
| Ser versátil e dinâmico | 28 | 30,4 % |
| Educação e postura | 1 | 1,1 % |
| Total participantes | 92 | 100,0 % |

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Na visão do pesquisador, o profissional de compras possui algumas características que vem de berço, como a honestidade, responsabilidade naquilo que faz e ética com que conduz a negociação. Com o passar do tempo ele acaba adquirindo diversas outras características como saber trabalhar sob pressão, ser versátil e dinâmico.

Na opinião dos compradores, as três principais características que devem estar presentes no profissional de compras referem-se à honestidade, responsabilidade e ética. No ponto de vista do pesquisador, essas qualidades devem se fazer presentes em todas as pessoas e não somente no comprador.

Na cidade onde o estudo foi realizado, muitas das empresas apresentam forte cultura ligada à honestidade e responsabilidade, características que foram passadas pelas gerações, uma vez que muitas são de origem familiar e os proprietários trazem de casa esses valores.

Para Batista e Maldonado (2008), a empresa espera e exige que seu comprador tenha um comportamento ético. Depende do próprio profissional analisar sua conduta ao negociar com um fornecedor, buscando não se envolver em situações constrangedoras e repulsivas. Cabe a ele se afastar de determinada situação, utilizando postura honesta e mostrando aos outros que com ele não conseguirão receber vantagens imorais.

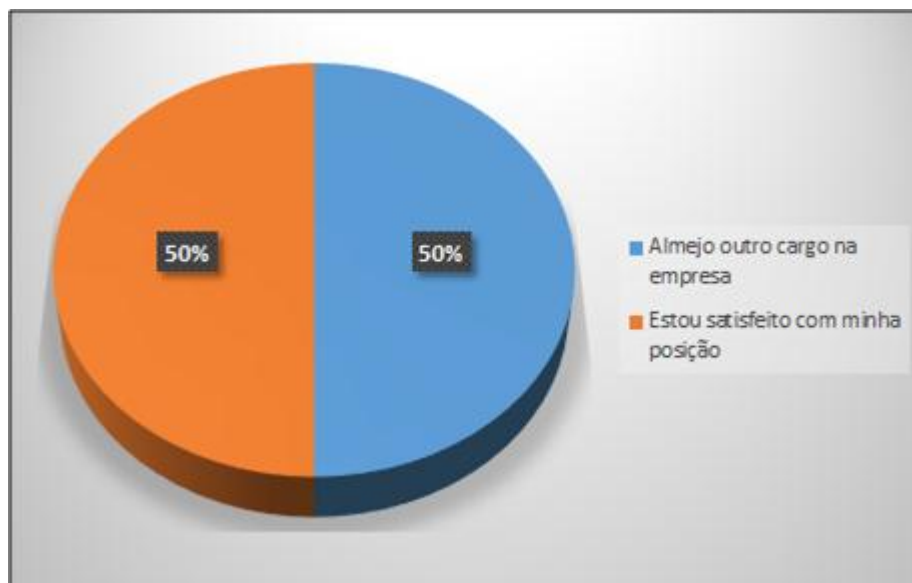
Os compradores possuem grandes responsabilidades, pois está em suas mãos a tarefa de utilizar os recursos disponíveis da empresa em prol da mesma sem prejudicar o fluxo de caixa.

Mitsutani et al. (2014) relacionam a estratégia de compras com a de negócio. A função de compras continua presente na iniciativa de redução de custos, mas também começa a se fazer presente em iniciativas que agregam valor ao produto ou serviço oferecido pela empresa.

Para que essa estratégia de negócio comece a ter sucesso, acredita-se que boa parte esteja relacionada às características e habilidades existentes na pessoa responsável pelas compras. O comprador necessita ter um entendimento profundo das necessidades da empresa para que possa atuar de maneira que atenda a esses objetivos.

A última pergunta do questionário refere-se ao desejo do respondente em almejar outro cargo dentro da empresa. No tópico abaixo seguem as análises referentes a esse questionamento.

Gráfico 9 - Almeja outro cargo na empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

De todas as perguntas enviadas aos respondentes, a questão que mais dividiu as opiniões foi referente ao desejo de almejar um novo cargo na empresa. Conforme gráfico acima, percebe-se que metade dos compradores deseja trocar de função e adquirir novas experiências, seja dentro ou fora da empresa em que atuam.

Em caso de uma resposta positiva, o pesquisador solicitava que o respondente descrevesse o motivo de pretender outro cargo. Infelizmente alguns compradores não entenderam a pergunta e acabaram informando o cargo que pretendiam ocupar e não o motivo da troca de função.

Analisando as respostas que não eram o objetivo da questão, mas que não deixam de ser importantes para o estudo, percebeu-se que a maioria desejava obter um cargo de gerência ou coordenação do setor de suprimentos.

Já nas respostas que apresentavam um motivo para almejar um novo cargo, identificou-se que a maioria associa a troca de função ao crescimento profissional. Os respondentes desejam ter novos desafios e trabalhar em outras áreas.

Na tentativa de reter esses funcionários que desejam sair e mantê-los motivados, Agapito, Filho e Siqueira (2015) concluem que “quanto mais a empresa leva o indivíduo a se sentir animado, interessado e entusiasmado por trabalhar para ela, menos os profissionais pensam em deixá-la”.

Mesmo que a empresa faça esse trabalho de cultivar a permanência dos seus funcionários, ainda existirão aqueles que vão embora à procura de um novo desafio. Nesses casos o pesquisador acredita que não há o que fazer, somente desejar sorte ao profissional e procurar uma nova pessoa para função.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O foco principal deste estudo foi a percepção dos compradores sobre a função de compras nas empresas localizadas na cidade de Lajeado/RS. Por meio deste trabalho de conclusão de curso, também identificou-se o perfil do comprador, características comuns entre eles e as habilidades necessárias para tornar-se, na opinião dos participantes, um bom profissional de compras.

Ao analisar os resultados apresentados nos gráficos e tabelas no capítulo anterior, chegou-se à conclusão de que os objetivos foram atingidos. Em seguida o pesquisador descreve suas deduções em relação aos objetivos apresentados no estudo.

O pesquisador caracteriza o comprador participante deste estudo como uma pessoa predominantemente do sexo masculino, com uma faixa etária entre 21 e 30 anos, sendo que a maioria ainda não concluiu o ensino superior. Atualmente esses profissionais de compras possuem uma renda mensal de até 3 salários mínimos e o tempo de serviço na atual empresa é menor do que cinco anos.

Os compradores participantes do estudo possuem algumas características em comum. Antes de assumir a responsabilidade sobre a área de compras, a maioria trabalhou em outros setores da organização. São pessoas que se sentem valorizadas financeiramente pela empresa e que mesmo exercendo a função de comprador ainda possuem outras responsabilidades, uma vez que muitos não deixaram de exercer suas antigas funções após tornarem-se os responsáveis pelas compras. São profissionais que no momento da compra sempre dedicam maior

atenção para o preço do produto e a qualidade do mesmo.

Com relação às habilidades necessárias para desempenhar a função, chegou-se à conclusão de que os bons compradores sabem negociar com o público externo e interno, desenvolvem boas relações com fornecedores, estabelecem parcerias e possuem boa comunicação, se fazem entender. Esses são alguns requisitos fundamentais para o sucesso da profissão e, conseqüentemente, trazem benefícios para empresa.

Referente ao objetivo geral do estudo, percebe-se que os participantes possuem noção da importância da sua função para as empresas nas quais trabalham. Na análise realizada, chegou-se à conclusão de que os compradores acreditam que desempenhar bem sua função faz a diferença no resultado final do processo, seja ele financeiro ou técnico.

No entanto, o bom desempenho da pessoa responsável pelas compras não depende apenas dela, pois é necessário e relevante que a organização tenha consciência de que também é responsável por esse profissional. É importante valorizar essa função não somente em termos financeiros, mas em grau de representatividade dentro da organização, transformando a função de compras em uma posição mais estratégica e ouvindo mais a opinião desses profissionais.

Não utilizar o conhecimento dos compradores em prol do objetivo maior da empresa é desperdício de recursos. A atividade de compras deve ser trabalhada de forma a firmar parcerias com fornecedores e clientes para que, dentro de um período de médio a longo prazo, traga bons frutos e ajude a organização a crescer, trazer novos clientes e a lucrar.

O estudo proporcionou um equilíbrio entre experiência acadêmica e profissional para o pesquisador. Para a comunidade, este trabalho valerá como referência para a criação de novos estudos sobre o assunto. Por meio deste projeto, o pesquisador obteve uma visão geral sobre a função de compras, bem como a respeito da sua importância para as organizações e suas particularidades. Isso considerando que ele também é um profissional da área da gestão de suprimentos e não possuía dimensão da relevância da função de compras para seus colegas de profissão e para as empresas em que atuam.

A função de compras deve ser vista como atividade fundamental para o bom gerenciamento das empresas, influenciando diretamente nos seus estoques e no relacionamento com os clientes internos e externos, estando também relacionada à competitividade e ao sucesso da organização.

As organizações devem ver a função de compras como uma atividade estratégica e não mais como uma atividade rotineira. Empresas que adotam essa ideia começam a adquirir vantagens competitivas em relação às organizações que acreditam que o papel de compras seja apenas obter materiais e serviços no momento em que há a necessidade.

Tradicionalmente, a cultura das empresas tende a colocar a função de compras um nível operacional, mas de um tempo para cá, algumas organizações começaram a mudar esse conceito. Tornou-se essencial que os setores, incluindo o setor de compras, façam parte de uma estrutura dentro da empresa onde influenciam e são influenciados nas tomadas de decisões táticas e estratégicas. Decisões essas que visam ao crescimento e à lucratividade da empresa e que também tragam benefícios para a comunidade em geral, para o meio ambiente e para a sociedade como um todo.

Ao concluir este estudo, acredita-se ter atingido tanto o objetivo geral como os objetivos específicos, oportunizando ao pesquisador um entendimento maior sobre a função de compras, a percepção dos colegas de profissão sobre ela e a importância que tem e vem tendo para as organizações na cidade de Lajeado/RS.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- AGAPITO, Paula R.; FILHO, Angelo P.; SIQUEIRA, Mirlene Maria M. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade **RAM. Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 6, n. 71, 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712015000600071&lng=en&tlng=en>. Acesso em: 13 jul. 2017.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; BOAS, Ana Alice Vilas. **Cultura e ética na negociação internacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARAÚJO, Jorge Sequeira de. **Administração de compras e armazenamento**. São Paulo: Atlas, 1973.
- BAILY, Peter; FARMER, David; JESSOP, David; JONES, David. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BATISTA, Marco A.C; MALDONADO, José Manuel. **O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S)**. [S.l.], 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000400003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 13 jul. 2017.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia,**

planejamento e operação. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

CORRÊA, Henrique Luiz. **Gestão de redes de suprimento**: integrando cadeias de suprimento no mundo globalizado. São Paulo: Atlas, 2010.

COSTA, Lilian Cidreira da. **Tomada de decisão por gênero**: um olhar sobre homens e mulheres em posição de alta gestão. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FGV_67b45b4ef08d1d3c5cea2f26060049e7>. Acesso em: 28 jun. 2017.

COSTA, Roberto Figueiredo. **Negociação para compradores**: como adquirir vantagem competitiva nas negociações profissionais. São Paulo: Edicta, 2003.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEVESA, Laura Moura. **A importância da comunicação no contexto organizacional**: a comunicação organizacional como ferramenta de desenvolvimento e eficácia de uma organização. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) - Instituto Politécnico de Setúbal. Portugal, 2017. Disponível em: <http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17915/1/Laura%20Devesa_140327005%20Ci%C3%A7ncias%20Empresariais.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2017.

DIAS, Marco Aurélio Pereira. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DIAS, Mario; COSTA, Roberto Figueiredo. **Manual do comprador**: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras. 3. ed. São Paulo: Edicta, 2003.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. RAMAL, Andrea (Org.). Rio de Janeiro: LTC, 2013. E-book. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2383-0/cfi/0!4/2@100:0.00>>. Acesso em: 12 jul. 2017.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GARBELINI, Viviane M. Penteado. **Negociação e conflito**. Curitiba: Intersaberes, 2016. E-book. Disponível em: <<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544303498/pages/-2>>. Acesso em: 02 jun. 2017.

GASNIER, Daniel Georges et al. **Gestão de estoques e suprimentos na cadeia de abastecimento**. São Paulo: IMAM, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/v4/brasil/rs/lajeado/panorama>>. Acesso em: 28 jun. 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Ed. Atlas S. A, 2003.

LAURINDO, Fernando José Barbin; ROTONDARO, Roberto Gilioli. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 2008.

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. **Administração de materiais**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016. E-book. Disponível em: <<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543016955/pages/-7>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

LEWICKI, Roy J.; SAUNDERS, David M.; MINTON, John W. **Fundamentos da negociação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 1998.

MITSUTANI, Claudio et al. (Org.). **Compras estratégicas: construa parcerias com fornecedores e gere valor para seus negócios**. São Paulo: Saraiva, 2014.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. São Paulo: Bookman, 2009.

PAOLESCHI, Bruno. **Cadeia de Suprimento**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.

PESSOA, Carlos. **Negociação aplicada: como utilizar as táticas e estratégias para transformar conflitos interpessoais em relacionamentos cooperativos**. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTOGENTE. **O que é e como funciona a Gestão da Cadeia de Suprimentos**. 17 out. 2016. Disponível em: <<https://portogente.com.br/portopedia/91207-o-que-e-a-gestao-da-cadeia-de-suprimentos-e-como-funciona>>. Acesso em: 06 jul. 2017.

SARTORI, Eloi. **Gestão de preços**. São Paulo: Atlas, 2004. E-book. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522477951/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 06 jul. 2017.

STARK, Peter B.; LISKE, Luiz. **Aprenda a negociar: o manual de táticas ganha/ganha**. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

TADEU, Hugo Ferreira Braga (Org.). **Gestão de estoques:** fundamentos, modelos matemáticos e melhores práticas aplicadas. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

THOMPSON, Leigh L. **O negociador.** 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

VIANA, João José. **Administração de materiais:** um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2002.

WEBSTER JR., Frederick E.; WIND, Yoram; SIMÕES, Auriphebo Berrance. **O comportamento do comprador industrial.** São Paulo: Atlas, 1975.

YIN, R. K. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Questionário sobre a percepção dos compradores sobre a função de compras em empresas de Lajeado/RS

1- Gênero

() Masculino

() Feminino

2- Faixa etária

() Até 20 Anos

() De 21 a 30 Anos

() De 31 a 40 Anos

() De 41 a 50 Anos

() Acima de 51 Anos

3- Grau de escolaridade

() Ensino Fundamental Incompleto

() Ensino Fundamental Completo

() Ensino Médio Incompleto

() Ensino Médio Completo

() Ensino Superior Incompleto

() Ensino Superior Completo

4- Qual sua renda mensal ?

() Até 3 salários mínimos

() De 3 a 5 salários mínimos

() De 5 a 7 salários mínimos

() Acima de 7 salários mínimos

5- Qual o ramo de atividade da empresa que atua ?

() Indústria

() Comércio

() Prestação de serviço

6- Quanto tempo trabalha na empresa ?

- ☐ Menos de 5 Anos
- ☐ De 5 a 10 Anos
- ☐ De 11 a 15 Anos
- ☐ Acima de 15 Anos

7- Exerce outra função além de comprador ?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Caso sua resposta anterior tenha sido "sim", descreva as outras funções.

.....

8- Como chegou na função de comprador ?

- ☐ Fui contratado especialmente para função
- ☐ Comecei em outros setores e fui designado a comprador.

9- Marque até três (3) alternativas que devem ser consideradas no momento da compra.

- ☐ Preço
- ☐ Disponibilidade de estoque
- ☐ Qualidade
- ☐ Assistência
- ☐ Prazo de Pagamento
- ☐ Proximidade com o fornecedor
- ☐ Valor do frete
- ☐ Outro. Qual?.....

10- Marque até três (3) alternativas que na sua opinião dificultam o processo de compras.

- ☐ Prazo de entrega
- ☐ Falta de comunicação entre o setor solicitante e o setor de compras
- ☐ Demora no transporte
- ☐ Valores praticados pelos fornecedores

- ☐ Pouca disponibilidade de estoque
- ☐ Especificações técnicas do produto
- ☐ Outro. Qual?.....

11- Você se sente valorizado dentro da empresa?

- ☐ Extremamente valorizado
- ☐ Valorizado
- ☐ Nem valorizado nem desvalorizado
- ☐ Desvalorizado
- ☐ Extremamente desvalorizado

12- Das opções abaixo, marque até três (3) situações que mais motivam um comprador.

- ☐ Valorização salarial, prêmios por objetivos atingidos
- ☐ Autonomia para fazer compras de qualquer valor
- ☐ Possibilidade de fazer negociações com diversas outras empresas
- ☐ Aumento da sua rede de relacionamento. (Conhecer pessoas)
- ☐ Função de compras ser reconhecida pela empresa como uma atividade chave para o processo.
- ☐ Receber feedback (retorno) da empresa quanto seu desempenho
- ☐ Outro. Qual?.....

13- Das opções abaixo, marque até três (3) habilidades necessárias para ser um comprador.

- ☐ Ter boa comunicação
- ☐ Saber negociar
- ☐ Lidar com pessoas de vários níveis da organização
- ☐ Desenvolver boas relações com fornecedores
- ☐ Habilidade em planejar
- ☐ Senso de organização
- ☐ Procura constante por novos fornecedores
- ☐ Outro. Qual?

14- Quais características você julga importante para ser um comprador? Marque até três (3) alternativas.

() Ética

() Honestidade

() Responsabilidade

() Ser versátil e dinâmico

() Adaptar-se rapidamente a mudanças

() Saber trabalhar sob pressão

() Outro. Qual?.....

15- Você almeja outro cargo dentro da empresa?

() Sim

() Não. Estou satisfeito com minha atual posição

Caso sua resposta anterior tenha sido "sim", descreva o motivo.

.....